



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
EMPRESA DO VALE DO TAQUARI**

Marlon Felipe Gross

Lajeado, novembro de 2017

Marlon Felipe Gross

## **O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO VALE DO TAQUARI**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ma. Cristina Marmitt

Lajeado, novembro de 2017

## RESUMO

A motivação no ambiente de trabalho é fundamental para as organizações alcançarem melhores resultados e também para a vida pessoal dos colaboradores. Um profissional que não se sente motivado na empresa em que trabalha, não terá um bom desempenho e não estará colaborando para o crescimento da empresa. Assim, esta monografia tem como objetivo identificar o nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do Vale do Taquari. A metodologia deste estudo envolveu numa primeira etapa, a pesquisa exploratória qualitativa com 10 entrevistas, e na segunda etapa uma pesquisa descritiva quantitativa com 47 colaboradores da empresa. A pesquisa revelou os seguintes resultados: os colaboradores estão mais motivados nos fatores higiênicos que teve média geral 3,54, já os fatores motivacionais ficaram com média geral 3,21. Nos fatores motivacionais, a variável que obteve menor média com 2,59 foi a criatividade, inovação do trabalho e participação e a que teve maior média com 3,95 é conteúdo do cargo. Nos fatores higiênicos a variável que teve menor média com 2,48 é salário e benefícios e a que teve melhor média com 4,43 é relacionamento com os colegas de trabalho. A conclusão do estudo é que a empresa precisa cuidar os fatores, tanto motivacionais quanto higiênicos, para que os colaboradores trabalhem motivados e desta maneira possam ter um melhor desempenho pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Motivação. Fatores motivacionais. Fatores higiênicos.

## **AGRADECIMENTOS**

Concluída esta importante fase da minha formação, gostaria de agradecer a todos que tiveram um papel importante durante esta jornada.

À Deus, por me ter concedido a oportunidade e a coragem de iniciar esta caminhada.

A minha mãe Leda, que sempre me apoiou e me incentivou durante todos esses anos.

Aos meus amigos, que me ofereceram apoio nos momentos mais difíceis, mostrando o verdadeiro valor de um amigo.

A empresa do Vale do Taquari e a todos seus colaboradores que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os professores da UNIVATES, que me passaram seus conhecimentos durante toda a jornada acadêmica, em especial a professora Cristina Marmitt por todo seu apoio, dedicação e orientação, se tornando possível assim a conclusão deste trabalho.

A todos o meu muitíssimo obrigado!

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores motivacionais.....	56
Gráfico 2 – Médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores higiênicos .....	73
Gráfico 3 – Comparativo de médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores motivacionais e higiênicos .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	22
Quadro 2 – Teoria X e Y – Douglas McGregor.....	23
Quadro 3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	24
Quadro 4 – Questionário com fatores motivacionais de Herzberg (1975).....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa pelo gênero .....	41
Tabela 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa pelo tempo de empresa .....	42
Tabela 3 – Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	42
Tabela 4 – Estado civil dos participantes da pesquisa .....	43
Tabela 5 – Número de filhos dos participantes da pesquisa .....	43
Tabela 6 – Grau de concordância com situações relacionadas à realização pessoal e profissional.....	44
Tabela 7 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à realização pessoal e profissional .....	45
Tabela 8 – Grau de concordância com situações relacionadas ao reconhecimento ..	46
Tabela 9 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao reconhecimento .....	47
Tabela 10 – Grau de concordância com situações relacionadas a responsabilidade (empresa) e desenvolvimento profissional .....	48
Tabela 11 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas a responsabilidade (empresa) e desenvolvimento .....	49
Tabela 12 – Grau de concordância com situações relacionadas ao conteúdo do cargo .....	50
Tabela 13 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao conteúdo do cargo .....	51
Tabela 14 – Grau de concordância com situações relacionadas à autonomia .....	52

Tabela 15 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à autonomia .....	53
Tabela 16 – Grau de concordância com situações relacionadas à criatividade / inovação.....	54
Tabela 17 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à criatividade, inovação do trabalho e participação.....	55
Tabela 18 – Grau de concordância com situações relacionadas a políticas organizacionais .....	57
Tabela 19 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas a políticas organizacionais .....	58
Tabela 20 – Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento superior/subordinado .....	59
Tabela 21 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao relacionamento superior/subordinado .....	60
Tabela 22 – Grau de concordância com situações relacionadas às condições físicas do trabalho .....	61
Tabela 23 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas às condições físicas do trabalho .....	62
Tabela 24 – Grau de concordância com situações relacionadas ao salário e benefícios.....	63
Tabela 25 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao salário e benefícios .....	64
Tabela 26 – Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento com os colegas .....	65
Tabela 27 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao relacionamento com os colegas .....	66
Tabela 28 – Grau de concordância com situações relacionadas à vida pessoal.....	67
Tabela 29 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à vida pessoal .....	68
Tabela 30 – Grau de concordância com situações relacionadas à comunicação .....	69
Tabela 31 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à comunicação .....	70
Tabela 32 – Grau de concordância com situações relacionadas à segurança.....	71
Tabela 33 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à segurança .....	72



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema.....	11
1.2 Delimitação do tema .....	11
1.3 Problema .....	11
1.4 Objetivos .....	12
1.4.1 Objetivo geral .....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Motivação.....	14
2.2 A importância da motivação nas organizações.....	15
2.3 Como evitar a desmotivação .....	16
2.4 O papel do líder .....	17
2.5 A importância do feedback.....	18
2.6 Equipe de sucesso .....	19
2.7 Teorias motivacionais.....	21
2.7.1 Hierarquia das necessidades de Maslow .....	21
2.7.2 Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	23
2.7.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	24
2.8 Recompensa no ambiente de trabalho.....	30
2.9 Retenção e fidelização de talentos nas organizações .....	31
2.10 Cultura organizacional.....	32
2.11 Clima organizacional.....	33
2.12 Remuneração e recompensa financeira no ambiente de trabalho .....	33
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>34</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	34
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	34
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem.....	35
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos .....	36
3.2 Unidade ou sujeito da análise .....	37
3.3 Coleta de dados.....	37
3.4 Pré-teste .....	39

<b>3.5 Tratamento e análise dos dados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5.1 Médias, desvios padrão .....</b>	<b>40</b>
<b>3.6 Limitações do método .....</b>	<b>40</b>
 <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	 <b>41</b>
 <b>5 CONCLUSÃO .....</b>	 <b>75</b>
 <b>REFERÊNCIAS .....</b>	 <b>78</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>82</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevistas individuais .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é fundamental em todos os aspectos da nossa vida, estar, se sentir e ser motivado faz à diferença na conquista de metas, das mais simples as praticamente impossíveis. Segundo Bergamini (2008), quanto mais motivação tiver com relação a uma atividade, mais rápido o tempo vai passar durante a execução da tarefa, havendo falta de motivação, o tempo vai passar devagar e o dia de trabalho lentamente.

Existem diversas maneiras de avaliar a motivação, uma dessas maneiras é através da teoria de Herzberg que engloba fatores motivacionais e fatores higiênicos, as pessoas podem estar mais motivadas em algumas variáveis dos fatores e menos em outras.

Visando as exigências e alta competitividade no mercado, é extremamente importante para as organizações entender a maneira com a qual os colaboradores se motivam, quais os mecanismos que geram a motivação nas pessoas para que possa ser aplicado dentro do ambiente de trabalho.

O maior desafio de algumas empresas, atualmente, é reter talentos por médio e longo período de tempo e fazer com que seus colaboradores se sintam importantes dentro da organização, desempenhando sua função com qualidade e profissionalismo, atingindo metas, extraíndo das pessoas criatividade, trabalho em equipe e engajamento. Ainda mais no momento atual, em que estamos vivenciando uma reforma previdenciária, que se aprovada for, as pessoas deverão ficar em atividade por um período de tempo maior.

Desta maneira, este trabalho tem como objetivo analisar o que a empresa do Vale do Taquari pode fazer para motivar seus colaboradores, como colocar em prática no dia a dia, para que o profissional tenha maior desenvolvimento pessoal e profissional, e, conseqüentemente, possa gerar maiores resultados para a organização.

### **1.1 Tema**

O tema do presente estudo está focado nos fatores que motivam as pessoas no trabalho.

### **1.2 Delimitação do tema**

A motivação dos colaboradores da empresa do Vale do Taquari/RS, tomando-se por base a teoria de Herzberg.

### **1.3 Problema**

Vivemos em uma época, onde a tecnologia avança cada vez mais e convivemos em constantes mudanças, o trabalho torna-se cada vez mais competitivo e conseqüentemente a concorrência fica cada vez mais disputada. O fator humano pode ser o diferencial para o crescimento e sustentação da empresa, por isso é muito importante encontrar meios de captar, reter talentos e permanecer com eles motivados nas organizações.

A empresa do Vale do Taquari é uma concessionária que atua no setor de vendas de veículos, tem pós venda de peças e também oficina, atende a vários municípios no estado do Rio Grande do Sul e conta hoje com 47 colaboradores.

A empresa não tem levantamento de índice de rotatividade dos colaboradores, mas sabe da importância da motivação das pessoas para reter os

talentos. Até o momento, também não possui nenhum levantamento de níveis de motivação. Em função disso, com o presente trabalho pretende-se identificar:

Como está o nível de motivação dos funcionários da empresa do Vale do Taquari?

## **1.4 Objetivos**

Nesta seção serão definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### **1.4.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar o nível de motivação dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Conhecer o perfil dos colaboradores;
- b) Identificar em qual dos fatores os colaboradores estão mais motivados, nos motivacionais ou higiênicos;
- c) Identificar em qual variável dos fatores motivacionais e higiênicos os colaboradores estão menos e mais motivados.

## **1.5 Justificativa**

É importante estudar a motivação, pois ela tem um papel fundamental no crescimento ou redução, tanto na qualidade como quantidade de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Motivação é a razão que conduz as pessoas a realizar determinada atividade.

Com base nos resultados do estudo, a empresa pode verificar em que aspectos os colaboradores estão mais satisfeitos e onde estão menos satisfeitos. Também será importante para a vida pessoal e profissional dos colaboradores da empresa, com perspectiva de melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho das pessoas.

Segundo Heller (2001), motivar as pessoas é muito complicado, pois cada pessoa tem suas diferenças individuais e cada um age de acordo com sua personalidade e motivação. Percebendo a grande dificuldade em manter os colaboradores motivados na organização, permitirá à empresa e seus gestores, um maior conhecimento sobre o assunto, sendo que a desmotivação pode afetar o desempenho e consequentemente trazer resultados negativos para a empresa.

Com as informações coletadas deste trabalho, os gestores da empresa poderão aplicar os resultados obtidos e analisados desta pesquisa, e assim, obter melhor desempenho profissional de seus colaboradores.

Este estudo permitirá que outras empresas se baseiem e apliquem os métodos utilizados, diminuindo pedidos de demissões, aumentando desta maneira a produtividade de trabalho.

O trabalho é importante para o crescimento profissional do acadêmico, como componente da equipe da empresa objeto, para galgar novas posições, ter mais conhecimento sobre este assunto e também para futuras pesquisas nesta área. Também é importante para a instituição Univates, para contribuir com estudo sobre motivação e para outros alunos ter este trabalho como base.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho está baseado em bibliografias importantes e pautas propostas.

### **2.1 Motivação**

A definição de motivação é: a força que nos estimula a agir. Heller (2001) conta que antigamente acreditava-se que para motivar, era preciso “injetar” motivação nas pessoas. Hoje se sabe que cada ser humano possui motivações próprias.

Tanto individual quanto em grupo, a inspiração no trabalho garante a conquista de máximos resultados. Mas conforme o autor, para isso é preciso identificar os fatores pessoais da motivação. Heller fala que a habilidade de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas e com isso aumentar as oportunidades de melhores resultados na organização.

Para Kondo (1994), a motivação é o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas. Para ele, tem sido encarada como questão importante, desde muito tempo atrás, e futuramente, a tendência é aumentar sua importância ainda mais.

Segundo Robbins (2002), motivação é a junção de alguns fatores como insistência, dedicação e esforço de uma pessoa para o alcance de uma estabelecida meta.

Conforme Bergamini (2009), a maior dificuldade das organizações atualmente é saber lidar com a motivação de cada pessoa, sem utilizar falsos motivadores como ameaças de punições, promessas de prêmios, recompensas ruins entre outros. Essas falsas recompensas é o maior erro cometido pelas empresas atualmente.

Ainda, conforme o autor, é muito importante as pessoas estar motivadas pela própria vida pessoal para que então elas consigam estar motivadas em seu trabalho.

## **2.2 A importância da motivação nas organizações**

Segundo Bergamini (2008), quanto mais retribuição tiver o esforço, maior será a vontade de cada trabalhador, essa é a maneira mais ligeira e fácil da verdadeira motivação, mas essa motivação pode não durar muito tempo, sendo importante somente para entender o que realmente motiva, em vez de investigar os procedimentos motivacionais.

Conforme Mâcedo et al. (2004), a motivação nas organizações está associada a recompensas financeiras, os colaboradores que têm esse pensamento são conduzidos pelos princípios do sucesso financeiro, e têm a empresa como alguém que satisfaz suas prioridades e interesses, em função disso desejam salários, vantagens e ganhos sempre maiores.

Para Chang (1999), quando trabalhamos muito tempo em algum lugar, com a mesma equipe, é bem provável que a nossa vontade e o nosso comprometimento diminua, para isso é muito importante sempre lembrar que a união e o trabalho de todos são muito importantes, pois somente motivados os colaboradores poderão ter resultados excelentes.

Ainda, segundo o autor, quando uma equipe estiver em seu desempenho extremo, será necessário fazer com que ela continue motivada, para isto é recomendado empregar alguns motivadores de manutenção como estimular



constantemente o envolvimento de todos, fortalecer as reuniões de equipe com todos os envolvidos, sempre continuar buscando o aperfeiçoamento, e, por último, é importante também celebrar o sucesso.

De acordo com Marins Filho (1995), motivação também é saber ouvir, quando escutamos o que as pessoas têm a nos dizer, conseguimos tomar decisões mais acertadas. Muitas vezes fizemos coisas erradas por não dar a devida atenção, por não ouvir o que os líderes, gerentes têm a dizer, e cada vez mais, é necessário ouvir aqueles que estão em contato diário com os colaboradores, pois eles têm maior intimidade e se sentirão à vontade para falar, ouvir o que tem a dizer.

Para Tejon (2006) é muito importante que a empresa contrate pessoas com o perfil desejado, faça uma boa seleção e traga para a organização pessoas que tenham paixão pelo que fazem, pois um profissional sem vontade e motivação será somente um gasto a mais para a empresa.

### **2.3 Como evitar a desmotivação**

De acordo com Heller (2001) comandar pessoas muitas vezes não é fácil, as emoções das pessoas podem interferir no processo, portanto a maneira mais adequada de evitar a desmotivação é assumir uma postura cortês e amigável.

Ainda, de acordo com o autor, quando se tem uma conversa entre duas pessoas é necessário ter calma, entender porque o colaborador está descontente, ouvir o que ele tem a dizer e tentar achar alguma solução para este problema, antes de terminar a conversa é importante conferir se realmente tudo o que foi conversado foi compreendido e se está tudo bem.

Conforme Tejon (2006), ninguém motiva ninguém, mas é possível fazer com que as pessoas que trabalham no mesmo ambiente de trabalho se desmotivem, se o seu objetivo pessoal for fazer as coisas bem feito e a organização não tiver comprometimento com a perfeição.

Ainda, segundo o autor, os colaboradores ficam desmotivados e levam o trabalho apenas como obrigação quando as organizações não oferecem um único

momento de lazer, isso acaba fazendo com que o ambiente de trabalho vire rotina e se torne angustiante.

Segundo Marins Filho (1995), para evitar a desmotivação devemos sempre encontrar motivos para viver, para vencer na vida e encarar as mudanças. É necessário controlar o desânimo e sempre querer fazer, correr atrás e buscar seus objetivos.

Para Cappelli (2010), a desmotivação pode chegar quando não há nada de diferente para fazer, quando o trabalho se torna rotina. Normalmente é resultado da cultura do local do trabalho, o colaborador começa a manifestar menor satisfação com o que faz, menor comprometimento e cada vez menos vontade.

## **2.4 O papel do líder**

De acordo com Chang (1999) é importante que o líder faça revezamento no comando da equipe, trocando alguns compromissos diários de rotina entre os colaboradores, isso vai fazer com que integrantes da equipe treinem outras pessoas e assim tenham a chance de partilhar da experiência vivida.

Conforme Mâcedo et al. (2004), as pessoas não aprendem quando o líder explica verbalmente como realizar um trabalho, mas sim, ocorre conhecimento quando o colaborador faz o trabalho e ambos pensam e refletem sobre a experiência, nesse momento os dois aprendem.

Para Caruso e Salovey (2007), um bom líder deve ter algumas habilidades, como carisma para o seu bem pessoal e de sua equipe, emoção para conseguir lidar com diversos tipos de circunstâncias, empatia para estar disposto a ouvir e conhecer de verdade as pessoas que estão ao seu redor. Com essas e outras habilidades, o líder pode fazer com que a equipe fique do seu lado e ajude a atingir os objetivos propostos.

Segundo Bergamini (2009), um bom líder deve se preocupar com o futuro da organização e trazer pessoas que têm condições de substituí-lo se for necessário, mas muitos trazem e se cercam de pessoas medíocres, desta maneira, dificilmente

alguém consegue substituí-los e eles vão ficando nas empresas pela falta de outros bons líderes.

Para Boyatzis e McKee (2006), os grandes líderes encaram a insegurança do mundo com confiança, motivam as demais pessoas com otimismo, e com competência, fazem com que cada pessoa alcance seus sonhos e desejos.

Segundo Heller (2001), motivação fraca no ambiente de trabalho corresponde a um líder errado. Para o autor, o mesmo deve ter consciência de todos os problemas internos e se responsabilizar por manter sua equipe sob controle.

De acordo com O'Donnell (2006), líder é aquele que encontra saída nos momentos difíceis, ajudando os outros, passando exemplo de liderança, não necessariamente sabe de tudo prontamente, mas sabe onde encontrar as respostas e soluções de maneira rápida e partilha dessas informações com a equipe.

Conforme Tejon (2006), os líderes devem estar preparados para superar os desafios que aparecem a cada dia. O verdadeiro líder não fica na empresa com medo de ser demitido, e sim, quer trabalhar em uma organização que lhe de oportunidade de mostrar o que é capaz de fazer, que consiga colocar em prática toda sua habilidade e que tenha capacidade de inspirar os que estão a sua volta.

## **2.5 A importância do *feedback***

Segundo Chang (1999), o *feedback* é muito importante para estimular as pessoas de uma equipe, para que elas consigam cumprir suas metas e objetivos, seja ele positivo ou negativo. A falta desse *feedback* pode gerar desmotivação, prejudicando os resultados da organização.

De acordo com Rocha (2001), a palavra *feedback* que tem origem inglesa se tornou popular no Brasil, principalmente nas empresas. Ela tem sido muito utilizada para dar retorno a alguém sobre alguma coisa. O *feedback* é muito importante na nossa vida, a toda hora estamos dando e recebendo *feedback* de amigos, professores, colegas e conhecidos.

Ainda, conforme o autor, o *feedback* é muito importante para o crescimento pessoal e profissional das pessoas, visto que é possível melhorar ou mudar nossas atitudes, maneiras e performance.

Conforme Moscovici (2013) é difícil receber *feedback* quando não queremos ouvir a verdade, ou quando não queremos admitir o erro, discordamos do *feedback* de uma maneira defensiva, tentando acusar, apontar os erros do comunicador. Isso acontece frequentemente no ambiente de trabalho, pois pode afetar a imagem da pessoa perante os outros.

Ainda, conforme o autor, dar *feedback* também não é fácil, pois a pessoa que vai receber pode não achar necessário ou não querer o *feedback*, e se insistir, a pessoa pode desconfiar dos motivos, e então contestar, contrariar o assunto tentando se defender e acusar o comunicador.

Para Heller (2001), o *feedback* pode ser sempre positivo ou negativo, e o objetivo deve ser apontar uma alteração ou reforço no comportamento. O *feedback* positivo, normalmente é visto com bons olhos, já o negativo não pode ser dado na frente dos outros, pois pode provocar a desmotivação por parte da pessoa.

## **2.6 Equipe de sucesso**

Uma equipe de sucesso se diferencia das demais, é o que diz Chang (1999). Segundo o autor, para obter sucesso, as organizações precisam ter além de uma energia própria, ser confiante, e cada colaborador necessita acreditar em seu potencial e no de sua equipe.

Kondo (1994), quando fala em equipe, salienta a diversidade. Para ele, o trabalho em grupo envolve pessoas com diferentes temperamentos e estilos de atuação, o que contribui no estímulo da criatividade.

Por mais diferentes que possam ser os grupos de trabalho, todas as equipes de sucesso possuem características em comum. Chang (1999) especifica algumas peculiaridades de uma equipe de sucesso: Deixa sua missão e metas claras, opera de maneira criativa, concentra-se nos resultados, é bem organizada, baseia-se no

potencial individual, desenvolve um ambiente de trabalho em equipe e também analisa sua própria eficiência.

Os objetivos do trabalho precisam ser aceitos e respeitados pelos colaboradores. Conforme Kondo (1994), para que isso se concretize, é preciso fazer com que a equipe entenda o porquê de tal função e não obrigá-los a executar uma tarefa dizendo apenas que “ordens são ordens”.

O autor ressalta que quando a equipe é designada a fazer algo na empresa, é preciso que assumam a responsabilidade e que os objetivos se concretizem. Se a dedicação for grande o *feedback* do cliente também será, o que poderá auxiliar no aprimoramento dos projetos.

Ainda, conforme o autor, o trabalho em equipe é essencial e o enfoque da organização deve se dar no cliente, mas ao mesmo tempo, satisfazer os colaboradores da produção. Para ele, a motivação é o ponto de partida para o grupo alcançar os objetivos. É sentir interesse não somente pelo próprio trabalho, mas também em outros que estejam relacionados com os seus.

Segundo Heller (2001), o comportamento das pessoas muda quando elas trabalham em grupo e isso auxilia na esfera coletiva como espírito de união. O autor ressalta que é muito importante que toda equipe tenha um líder e que o mesmo faça reuniões regulares e mantenha alta a motivação de todos os integrantes nas tomadas de decisões. Para ele, o elogio também é fundamental em tarefas bem sucedidas e ajuda a encontrar soluções para situações mais completas.

A postura positiva é fundamental para atingir objetivos. E para isso, Heller (2001) diz que é preciso manter a equipe otimista. Segundo ele, quando a equipe está motivada por metas comuns, aproveita as oportunidades. Para o autor, o trabalho em grupo gera ideias melhores, é preciso pedir que os colaboradores ajudem na criação de novos métodos. Isso faz com que se sintam valorizados, o que consequentemente eleva a motivação da equipe.

Caruso e Salovey (2007) afirmam que equipes não nascem, mas sim se formam. Para os autores, a comunicação é fundamental para que haja uma identidade comum entre os colaboradores de uma equipe. A habilidade do grupo de

aprimorar a qualidade de interação entre seus membros, perante conflitos e resolução dos mesmos, a adesão de atitudes cooperativas ou uso de declarações para o reforço motivacional, conforme os autores é a chave para promover a produção entre os parceiros do grupo.

## **2.7 Teorias motivacionais**

Para melhor interpretar o assunto, serão citadas algumas teorias que dão alicerce ao trabalho sobre motivação, evidenciando a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

### **2.7.1 Hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham Maslow elaborou a hierarquia das necessidades humanas, conforme cita Chiavenato (2002), que estão divididas em cinco partes em forma de pirâmide.

- Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo da pirâmide, mas tem extrema importância, pois se trata de necessidades como alimentação, temperatura, abrigo, vestuário, são fundamentais para a sobrevivência das pessoas.

- Necessidades de segurança: aparecem em nosso comportamento quando as necessidades fisiológicas estão parcialmente satisfeitas, são as necessidades de segurança, proteção contra violência, saúde e também visa estabilidade contra ameaças e perigos.

- Necessidades sociais: essa necessidade surge no comportamento quando as duas primeiras estão aparentemente satisfeitas, então surge a necessidade de participação, de amizade, de amor, ter amigos e também de intimidade.

- Necessidades de estima: envolve a auto realização, autoconfiança, o reconhecimento do seu valor e também de ser estimado, respeitado pelos grupos que faz parte.

- Necessidades de autorrealização: está no topo da pirâmide e está relacionado com a autodesenvolvimento, o desejo da pessoa em crescer, desenvolver seu potencial criativo, conseguir o crescimento pessoal e realizar os objetivos de vida.

Quadro 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, imagem digital).

Conforme Kondo (1994), as pessoas trabalham para satisfazer suas necessidades fisiológicas como comida, mas quando estão satisfeitas já vão para outra necessidade, como a de segurança, mas não necessariamente em uma sequência ordenada, pois essas variam de acordo com o padrão de vida de cada um.

Segundo Stoltz (2000), o que realmente toca uma pessoa pode ser conhecido principalmente a partir do que ela quer ou sente falta, e essas respostas levarão as necessidades de cada um.

### 2.7.2 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar conforme cita Chiavenato (2002). Uma teoria fundamenta-se em convicções erradas sobre o comportamento das pessoas, e outra se baseia sem preconceitos a respeito da natureza humana.

A teoria X diz que as pessoas evitam o trabalho, os colaboradores só trabalham se for sob pressão e precisam ser controlados, punidos, ameaçados para que assim consigam atingir os objetivos. Essa teoria também diz que o ser humano é preguiçoso, as pessoas não têm iniciativa, evitam responsabilidades e querem sempre sua própria segurança. As empresas que têm esse tipo de teoria possuem um estilo de administração rígido, as pessoas precisam trabalhar conforme padrões estabelecidos pela organização e sempre ter em vista os objetivos da empresa.

Já a teoria Y diz que os colaboradores são vistos como pessoas competentes, criativas, possuem responsabilidades e gostam de trabalhar. As pessoas têm motivação, potencial, são esforçadas e aceitam desafios. Este tipo de teoria tem um estilo aberto, democrático, e administrar vira um processo para encorajar as pessoas e permitir que cada um libere os seus potenciais.

Quadro 2 – Teoria X e Y – Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 128).



### 2.7.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, conforme cita Chiavenato (2002), percebendo que os fatores que causam satisfação no trabalho são diferentes dos que levam a insatisfação, Herzberg elaborou dois fatores.

- Fatores higiênicos: são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa como relacionamento com os colegas, condições físicas do trabalho, relacionamento superior/subordinado, segurança, salário entre outros. Esses fatores são apenas suficientes para que os colaboradores não fiquem insatisfeitos, mas não aumentam a satisfação das pessoas.

- Fatores motivacionais: relacionado ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado, esse fator tem o poder de gerar um estado de satisfação, a responsabilidade, reconhecimento, autonomia, realização pessoal e profissional entre outros são algumas variáveis dos fatores.

Conforme Kongo (1994), no dia a dia de trabalho, sentimos insatisfação em algumas coisas como, por exemplo, barulho no trabalho, ambiente muito quente, e para a organização é importante eliminar esses fatores, retirando esse barulho e colocando ventiladores, ar condicionado. Somente a retirada desses fatores de insatisfação não irá motivar os colaboradores, o que deve ser feito é inserir fatores que levam a satisfação das pessoas como avaliar os resultados dos colaboradores de forma correta, reconhecê-los de maneira certa, dar a liberdade para executar tarefas entre outros.

Quadro 3 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização pessoal e profissional	Políticas organizacionais
Reconhecimento	Relacionamento supervisor/ subordinado
Responsabilidade e Desenvolvimento profissional	Condições físicas do trabalho
Conteúdo do Cargo	Relacionamento com os colegas
Autonomia	Salário e benefícios
Criatividade, Inovação do Trabalho e Participação	Vida pessoal
	Comunicação
	Segurança

Fonte: adaptado de Maciel e Sá (2007).

Variáveis dos fatores motivacionais:

**Realização pessoal e profissional:** para Caravantes e Bjur (1997), é importante para os colaboradores crescerem como pessoas paralelamente ao seu crescimento profissional. Conforme o autor, pessoas felizes e atualizadas são consequência de empresas de alto desempenho, já pessoas infelizes e desatualizadas, levam para as empresas aquilo que possuem e o que são.

Conforme Heller (2001), os colaboradores têm direito a um tratamento justo de seus superiores e também esperam por realização profissional, que inclui a delegação de tarefas, para que a equipe consiga ampliar sua participação e autossuficiência.

**Reconhecimento:** conforme Heller (2001), é de extrema importância as organizações dar o devido reconhecimento às conquistas individuais e também aos funcionários mais ambiciosos, estimulando a competitividade e mantendo os colaboradores motivados.

Ainda conforme o autor, a conquista é uma recompensa, mas os funcionários querem reconhecimento, um muito obrigado, um convite de jantar para tratar de negócios da empresa, muitas vezes já é o suficiente e faz com que o funcionário se sinta satisfeito em seu trabalho, e queira crescer em sua carreira profissional.

Para Oliveira (1997), um funcionário deve receber constantemente *feedback* por parte de seus superiores pelo seu desempenho profissional, seja ele ruim ou não. O autor salienta que muitas vezes não é feito o *feedback* em função de discriminações como religião, cor, nacionalidade entre outros.

**Responsabilidade (empresa) e Desenvolvimento profissional:** de acordo com Arantes (1998), muitos profissionais procuram desenvolver-se em várias áreas de conhecimento, e muitos até não tem relação direta com o seu trabalho, isso torna a pessoa com um nível de aprendizagem geral muito grande.

Para Carvalho (2001), o treinamento oferecido pela empresa tem como objetivo ajudar o empregado a realizar seu trabalho com eficiência, utilizando métodos e técnicas apropriadas, isso faz parte do processo educativo da pessoa.

**Conteúdo do cargo:** para França e Rodrigues (2014), mesmo que o trabalho seja motivador e gratificante, quando ele é realizado com afinco, exige esforço e capacidade de concentração, de raciocínio, fazendo com que aconteça um desgaste físico ou mental.

De acordo com Arantes (1998), as pessoas contribuem com seu trabalho para que as empresas consigam cumprir com suas finalidades. Os funcionários colocam a disposição da empresa suas habilidades, conhecimento, experiência dedicação e esforço, em troca, espera satisfazer suas necessidades e trabalhar num ambiente que faça sentido o sua maneira de pensar e ser.

**Autonomia:** para Marins Filho (1995), dar autonomia para um funcionário, significa permitir o erro, acompanhar, treinar, ensinar, mostrar, rever, fazer junto, trocar ideias, oferecer apoio, e principalmente ouvir, para que não aconteça novamente esse erro.

Conforme Alencar (1996), a autonomia diz respeito ao grau em que a organização possibilita seus colaboradores a liberdade para inovar. Algumas empresas estão estimulando os funcionários de setores diferentes a se unir e passar parte do tempo de trabalho desenvolvendo projetos que podem futuramente ser de interesses da organização.

**Criatividade, inovação do trabalho e participação:** para Alencar (1996), temos uma grande preocupação quando falamos em criatividade e inovação. Essa preocupação já começa cedo na escola, onde a ênfase do estudo é na reprodução e memorização dos conhecimentos que o professor acha importante, desenvolver a capacidade de pensar de uma maneira criativa e inovadora na maioria das vezes é deixado de lado.

Ainda segundo o autor, um clima criativo só acontece quando tem apoio e valorização das novas ideias por parte dos escalões superiores da organização. A maneira pela qual os dirigentes levam a empresa, tomam decisões e lideram os seus funcionários são os elementos fundamentais para a atmosfera do ambiente de trabalho.

Conforme Hall (2011), uma pessoa pouco criativa, pode não conseguir atingir suas metas, ou demorar mais tempo em relação a outra pessoa, mas ela irá viver sua vida normalmente, e nada vai impedir que se sinta realizada. Já a inovação para organizações é algo totalmente fundamental, pois uma empresa que não inova mais cedo ou mais tarde sentirá as consequências e muito provavelmente deixará de existir, a inovação para uma empresa é questão de sobrevivência.

Variáveis dos fatores higiênicos:

**Políticas organizacionais:** para Macêdo et al. (2004), com os avanços da evolução tecnológica, as empresas estão mudando os métodos de gestão empresarial, principalmente no que diz respeito a aspectos comportamentais.

De acordo com Marins Filho (1995), estamos vivendo em uma época de grandes mudanças, nas pessoas e principalmente nas organizações, por isso é muito importante que as empresas consigam se adaptar a essas mudanças, caso contrário, ficarão paradas no tempo.

**Relacionamento superior/subordinado:** segundo Macêdo et al. (2004), para gerar motivação em equipes, e ter um alto desempenho, o superior precisa utilizar um ou alguns dos poderes: o poder legítimo, que vem do cargo que ele ocupa na empresa, o poder sobre recompensas, que se baseia em prêmios, o poder da coerção, que são as punições para comportamentos ruins, o poder da referência, que são as características pessoais que despertam admiração nos outros e o poder da competência, que são os conhecimentos e habilidades valorizados pelo grupo.

De acordo com Heller (2001), a maioria das empresas funciona por meio de cumprimento de ordens que são passadas á equipe pelo superior, o que acaba gerando desmotivação. O que pode ser feito é o superior delegar responsabilidades para as pessoas ou equipe, fazendo com que se sintam motivados e desta maneira consigam um melhor desempenho geral.

**Condições físicas do trabalho:** de acordo com Chiavenato (2009), a higiene no trabalho deve ser um conjunto de normas e procedimentos que tem como finalidade o cuidado com a integridade física e mental dos funcionários protegendo-

os dos riscos de saúde referentes as tarefas são que executadas no ambiente físico de trabalho.

Ainda de acordo com o autor, as pessoas são muito influenciadas pelas condições físicas de trabalho. Para ele, existem três grupos: condições ambientais de trabalho, que se refere a iluminação, ruído, ventilação, as condições de tempo, que é a duração da jornada de trabalho, horas extras, e também as condições sociais, que é status, família entre outros.

Para Arantes (1998), as empresas cada vez mais vêm melhorando os esforços para proteger a vida dos seus funcionários, atendendo as necessidades de segurança. Os principais elementos são os EPI's, equipamento contra poeiras, temperatura, ventilação, ruídos entre outros.

**Relacionamento com colegas:** conforme Macêdo et al. (2004), no ambiente de trabalho, quando os funcionários ou grupo de pessoas divergem sobre algo, como ideias, procedimentos, regras, cria-se uma situação parcialmente conflitiva, essas situações de menor ou maior grau são inevitáveis.

Ainda conforme o autor, fatores como ruídos de comunicação, divergência de opiniões, excesso de normas entre outros vários fatores podem causar conflitos entre os empregados.

Para Moscovici (1985), o relacionamento interpessoal é a habilidade de lidar com outras pessoas de forma adequada as necessidades de cada um e às exigências de cada situação.

**Salário e benefícios:** para Nascimento e Carvalho (2012), a pesquisa salarial de mercado é um levantamento de dados referente aos cargos que a empresa quer saber, esses dados recebem tratamento estatístico que possibilite a direção ver os resultados.

Ainda de acordo com os autores, para administrar cargos e salários é preciso conhecer muito bem cada função do conjunto de cargos da empresa, conhecer os requisitos mínimos estabelecidos para poder com segurança, atribuir um valor justo seja com a disponibilidade econômica da empresa e também com o mercado de trabalho concorrente.

De acordo com Souza et al. (2005), os principais benefícios praticados pelas empresas no geral é assistência médica, seguro de vida, plano odontológico, automóveis, estacionamento, telefone celular, alimentação, cesta básica e auxílio educação. Segundo o autor, as empresas que tem dado atenção especial os benefícios concedidos tem se destacado pelas melhores práticas de gerenciamento de pessoas.

Segundo Marras e Neto (2012), um programa de benefícios é bom tanto para os funcionários, por lhe garantir as mínimas condições de bem estar, quanto para as organizações, que ficam mais competitivas no mercado na captação de novos recursos humanos.

**Vida pessoal:** para Caravantes e Bjur (1997), o stress no âmbito pessoal pode causar vários transtornos, como doença, desconforto e até a morte. Para as empresas, pode causar resultados fracos, ineficiência e ineficácia.

De acordo com Bernhoeft (1991), algumas pessoas só pensam em trabalhar e acabam por esquecer-se de viver, no futuro se dão conta do tempo perdido na adolescência, já outras pessoas só pensam em se divertir na adolescência, e no futuro trabalhar, e também acabam se arrependendo depois. Conforme o autor, esse é o retrato da nossa sociedade atual, e a difícil decisão é saber quem está correto.

Conforme Chiavenato (2009), as pessoas lidam com muitas pressões, situações e ações externas em seu cotidiano, como resultado disso, muitos acabam desenvolvendo sintomas como preocupação, agressividade, angústia, ansiedade e acabam prejudicando seu desempenho no trabalho e na sua saúde.

**Comunicação:** segundo Bueno (2009), para um processo eficiente de comunicação interna, o presidente da empresa tem tanta importância quanto os colegas chamados “chão de fábrica”, se acontecer erros de comunicação, todo um trabalho ou pesquisa pode dar errado.

De acordo com Ali (2001), a comunicação não tem apenas “mão única”, além de ser muito importante emitir a mensagem corretamente, a empresa precisa ouvir o que os funcionários têm a dizer a respeito do assunto.

Segundo Argenti (2006), principalmente em períodos de dificuldade econômica, demissões, e incertezas, a comunicação por parte dos superiores precisa ser clara, direta e aberta com todos os funcionários.

**Segurança:** para Coleta (1991), através de técnicas de observação, devem-se identificar possíveis riscos de trabalho que podem acontecer como ferramentas mal construídas, iluminação, ventilação, máquinas, piso, escadas, e propor soluções alternativas antes que aconteça algo mais grave.

De acordo com Barsano (2015), antes de uma empresa implantar Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) é necessário que ela por meio de sua equipe especializada em segurança do trabalho realize uma pesquisa ou estudo para prever onde é possível acontecer futuros acidentes e então mudar o que é necessário para que o funcionário consiga trabalhar em perfeitas condições e em segurança.

Segundo Campos, Tavares e Lima (2012), as ferramentas de trabalho são causadoras de cerca de 10% dos acidentes de trabalho, para a diminuição deste índice é preciso usar a ferramenta adequada, que esteja em boas condições, transporta-la de maneira segura e também usar o equipamento de proteção necessário para sua utilização.

## **2.8 Recompensa no ambiente de trabalho**

Qualquer recompensa deve ser motivacional, conforme Heller (2001). Segundo o autor, as retribuições são motivadoras quando estimulam a competitividade entre a equipe. Para ele, para ter um gerenciamento focalizado em conquistas, é necessário que as contribuições tenham premiação e reconhecimento.

O autor ainda fala que pode usar recompensas como aumento de salário ou prêmios financeiros, para reconhecer conquistas, evitar a saída de algum colaborador ou incentivar maior responsabilidade no trabalho. Porém, Heller orienta aos líderes para que fiquem atentos, pois esse tipo de recompensa costuma ter duração motivacional curta, além de poder provocar ressentimentos em outros membros da equipe, comprometendo o trabalho em grupo.

Para Chiavenato (2002), o significado das recompensas salariais e sociais é importante na vida de qualquer organização. No entanto, segundo o autor, as recompensas sociais e simbólicas apenas funcionam quando quem as recebe está plenamente interligado com a organização que as proporciona. Afinal, mesmo que sejam de grande valia, não diminuem a importância das recompensas materiais e salariais.

As recompensas podem ser uma maneira de aumentar a probabilidade de se conseguir alguma coisa. Segundo Kohn (1998), da mesma maneira que se motiva conquistar algo, também muda a maneira de se realizar, pois oferecem uma razão para realizá-la, o que para o autor pode distanciar o colaborador de outras possíveis motivações.

Tejon (2006) questiona: como manter uma equipe motivada sem pagar mais? Como líderes de equipes que ganham pouco para que suas equipes trabalhem dedicadamente? Para ele, oferecer mais dinheiro ou recompensa para que cumpram suas obrigações é um engano fatal. Segundo o autor, é fundamental que se questione como e porque está desmotivando sua equipe, para então encontrar uma forma de ajudar e fazer com que o colaborador dê o máximo de si, independente de prêmios.

## **2.9 Retenção e fidelização de talentos nas organizações**

De acordo com Chiavenato (2009), somente reter e atrair talentos para as organizações não é o suficiente, é necessário fazer com que os colaboradores se sintam incentivados, para que isto ocorra é necessário que exista um clima positivo, alegre e bom, uma gestão parceira e também uma organização de trabalho que estimule a amizade e parceria entre os colegas.

Ainda, conforme o autor, para reter e fidelizar talentos nas organizações deve-se remunerar as pessoas corretamente, dar os seus devidos benefícios, propiciar um ambiente de trabalho seguro e prazeroso, oferecer um padrão de vida saudável. Esses são alguns aspectos importantes que irão fazer com que o colaborador se sinta motivado e alcance os objetivos pessoais e da organização.



Para Cappelli (2010) reter bons funcionários gera grandes benefícios para a empresa, como a importância do capital intelectual, que é composto pelo conhecimento e qualificação dos colaboradores. A ligação entre retenção dos colaboradores e a satisfação dos clientes, que ocorre quando funcionários estão satisfeitos com o seu trabalho deixam os clientes mais satisfeitos, e também pelo alto custo da rotatividade, que inclui diversas despesas diretas e indiretas como também conhecimento perdido e outros grandes prejuízos.

Conforme Heller (2001), para manter pessoas e ter um ambiente de trabalho agradável, é necessário que todos tenham um tratamento justo, que os colaboradores tenham reconhecimento pessoal por aquilo que fazem, tenham participação nas tarefas diárias e liberdade de expor ideias aos seus superiores. Para isso ocorrer da melhor maneira possível, é importante descobrir pontos fracos e fortes das pessoas, podendo então delegar responsabilidades que mais se encaixam em cada um.

## **2.10 Cultura organizacional**

Segundo Dias (2013), cada organização tem sua própria cultura organizacional e com o tempo ela adquire sua própria personalidade que é manifestada pelos colaboradores que os representam.

Para Perez e Cobra (2017), cultura em uma organização quando entendida determina os limites, racionalidade e a identidade dos seus colaboradores, fazendo com que eles sintam honra e motivação para trabalhar e consigam atingir e ultrapassar os objetivos próprios e da empresa.

Conforme Costa (2014), cultura organizacional nada mais é do que a maneira como as pessoas pensam e como fazem as coisas em um determinado lugar.

De acordo com Luz (2014), a cultura organizacional influencia diretamente no comportamento das pessoas nas organizações, impactando seus julgamentos, recompensas e a forma de relacionamento entre colegas.

## **2.11 Clima organizacional**

Conforme Luz (2014), clima organizacional corresponde à satisfação dos colaboradores que trabalham dentro de uma organização, a percepção que estes colaboradores têm sobre o clima da empresa, podendo influenciar em um ambiente bom ou ruim, e, também, a cultura organizacional, esta influencia diretamente no clima de uma empresa.

De acordo com Chiavenato (2000), o fator que mais influencia na motivação das pessoas é o clima organizacional, por ele ser percebido pelos colaboradores da organização e consequentemente influenciar nas suas atitudes.

Para Souza (2014), clima organizacional pode ser compreendido como a visão que os colaboradores têm em relação à empresa em que trabalham.

## **2.12 Remuneração e recompensa financeira no ambiente de trabalho**

Segundo Chiavenato (2015), a recompensa financeira pode ser de forma direta que é composta por salários, bônus, comissões e também de forma indireta, composta por gorjetas, gratificações, adicionais, entre outros. Remuneração é tudo o que o colaborador ganha direta ou indiretamente pelo seu trabalho.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o pagamento tem um peso fundamental para os colaboradores de uma organização, não somente pelo padrão de vida, mas também pelo seu reconhecimento pessoal e profissional. O pagamento que um colaborador recebe deve ser justo em relação ao que os outros estejam ganhando por suas contribuições.

Ainda, de acordo com o autor, fatores internos como capacidade de pagar o funcionário, o valor que o trabalho tem a política de remuneração da empresa e fatores externos, como faixa salarial do setor, custo de vida e condições do mercado de trabalho afetam claramente a composição do salário.

No entendimento de Orsi (2015 p. 29), “as recompensas atendem as expectativas e necessidades das pessoas e abrangem aspectos econômicos, de crescimento pessoal e profissional, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc”.

## **3 MÉTODO**

Este capítulo contém os métodos que foram utilizados no presente estudo.

### **3.1 Classificação da pesquisa**

Quanto a classificação da pesquisa, para a realização dos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva. Primeiramente utilizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa, posteriormente, uma pesquisa descritiva quantitativa.

#### **3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

Quanto aos seus objetivos (fins), essa pesquisa é descritiva, que de acordo com Beuren (2008), tem como finalidade observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados, sem que haja interferência do pesquisador.

Segundo Figueiredo e Souza (2011), as pesquisas quantitativo-descritivas, normalmente são usadas quando as informações de interesse do estudo não estão em documentos ou referências bibliográficas.

Segundo Vergara (2010, p. 42), a pesquisa descritiva:

Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa foi dividida em duas etapas, a primeira etapa foi a pesquisa exploratória qualitativa que trouxe informações que foram utilizadas no questionário, e a segunda etapa foi uma pesquisa descritiva quantitativa.

A pesquisa exploratória, realizada com 10 colaboradores, teve como objetivo, identificar fatores que pudessem deixar os colaboradores desmotivados, e também os fatores que motivam os colaboradores. Essas entrevistas forneceram importantes informações que foram utilizadas para construir o questionário que foi aplicado na pesquisa descritiva.

Para Acevedo e Nohara (2007), a maior finalidade da pesquisa exploratória é conceder maior entendimento do fenômeno que está sendo pesquisado, fazendo com que o pesquisador esboce de forma mais clara o problema.

Em relação a este tema, Vergara (2010, p. 42), afirma que:

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Conforme Figueiredo e Souza (2011), a pesquisa exploratória tem como objetivo criar hipóteses e aumentar o conhecimento do pesquisador com o acontecimento para a execução de uma pesquisa futura mais concreta.

### **3.1.2 Definição da pesquisa quanto à natureza da abordagem**

Quando a natureza da abordagem, a pesquisa é quantitativa porque levantou informações a cerca de médias de motivação e teve trabalho estatístico.

Para Malhotra (2011), a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, e generalizar os resultados da amostra para os interessados sobre o tema.

Segundo Oliveira (2004, p.115), a pesquisa quantitativa:

Conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Ainda de acordo com o autor, o método quantitativo é bastante usado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, onde se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, e também a relação de causalidade entre fenômenos.

### **3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Em relação aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, e levantamento.

Segundo Vergara (2010, p. 43), a pesquisa bibliográfica é:

O estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com origem em material já produzido, fundamentado basicamente de livros e artigos.

No presente trabalho, foram utilizadas fontes bibliográficas de livros, que tinham como base o tema, assunto e referências do trabalho.

Vergara (2010), diz que o levantamento de campo é a investigação empírica feita onde acontece ou aconteceu o fenômeno ou onde existam elementos para poder explicá-lo, podendo ter entrevistas, questionários, testes, observação participante ou não.

Para Malhotra (2011), a técnica de levantamento de campo pode ter vantagens como facilidade, confiabilidade e simplificação, pois normalmente não há grandes dificuldades de aplicar o questionário e também pode ter desvantagens, como, por exemplo, algum dos respondentes não quiser passar informações.

Neste trabalho foi aplicado um questionário com perguntas fechadas.

### **3.2 Unidade ou sujeito da análise**

Segundo Vergara (2007), sujeitos da pesquisa são todos os indivíduos que serão ouvidos e observados, e que oferecem as informações que o pesquisador precisa.

Para a realização deste trabalho, a unidade ou sujeito da análise foram todos os 47 colaboradores da empresa do Vale do Taquari situada na cidade de Lajeado/RS.

### **3.3 Coleta de dados**

Conforme Marconi e Lakatos (2010), a coleta de dados é um trabalho cansativo, e normalmente toma mais tempo que o previsto. Essa etapa exige bastante paciência, insistência e esforço por parte do pesquisador.

Para este trabalho, a coleta de dados utilizada foi através de questionários. Segundo Vergara (2010), o questionário é caracterizado por várias questões que são apresentadas ao respondente, podendo ser de forma impressa ou também digital.

Ainda, conforme Vergara (2010), no questionário fechado, quem está respondendo faz escolhas, ou pondera, sobre as alternativas que foram apresentadas.

De acordo com Fachin (2003), o questionário é composto por questões que são enviadas para certo número de pessoas tendo como objetivo as respostas para a coleta de informações.

Para o presente trabalho, primeiramente foram coletadas informações através de entrevistas individuais em profundidade com 10 colaboradores da empresa. Após essas informações foi desenvolvido um questionário com questões fechadas.

Após analisar as informações das entrevistas em profundidade (APÊNDICE A), foi criado o questionário (APÊNDICE B). O bloco I possui 5 perguntas que objetivam identificar as informações pessoais dos colaboradores. O bloco II é

composto por 42 questões, visando identificar quais questões os colaboradores estão mais e menos satisfeitos. A média do bloco da tabela que obteve valor igual ou superior a 4,00 (concordo e concordo totalmente), mostra que os colaboradores estão satisfeitos, as que tiveram valor inferior a 4,00 mostra que os colaboradores estão insatisfeitos.

Nesta etapa, foram aplicados 47 questionários, sendo este o número total de colaboradores que a empresa possui. O questionário foi entregue impresso e respondido por todos os colaboradores entre os dias 18/08/2017 a 23/08/2017.

Além das informações coletadas na entrevista, foram utilizadas como base o quadro dos fatores motivacionais de Herzberg e para cada variável dos fatores motivacionais e higiênicos, foram feitas três questões

Quadro 4 – Questionário com fatores motivacionais de Herzberg (1975)

Fatores motivacionais	Nº	Fatores Higiênicos	Nº
1 - Realização pessoal e profissional	3	7 - Políticas organizacionais	3
2 – Reconhecimento	3	8 - Relacionamento Supervisor/Subordinado	3
3 - Responsabilidade e Desenvolvimento profissional	3	9 - Condições físicas do trabalho	3
4 - Conteúdo do Cargo	3	10 - Salários e benefícios	3
5 – Autonomia	3	11 - Relacionamento com colegas	3
6 - Criatividade, Inovação do trabalho e participação	3	12 - Vida pessoal	3
		13 - Comunicação	3
		14 – Segurança	3
Total	18	Total	24
TOTAL DE AFIRMAÇÕES		42	

Fonte: Adaptado de Maciel e Sá (2007).

### 3.4 Pré-Teste

Para Malhotra (2011), pré-teste é o teste do questionário que é aplicado em uma pequena amostra de entrevistados a fim de averiguar e também eliminar possíveis problemas que o questionário possa ter, antes que se aplique para todas as pessoas.

O pré-teste foi realizado com 5 colaboradores que trabalham na empresa, sendo eles informados dos objetivos da pesquisa. Como não averiguou-se problemas de compreensão com o questionário, não teve a necessidade de nenhuma alteração.

### 3.5 Tratamento e análise dos dados

Segundo Vergara (2010), os dados podem ser tratados de maneira estatística, como, por exemplo, teste de hipóteses, mas também pode ser tratado de forma não estatística, tendo que codificá-los, apresentando-os de maneira mais estruturada e analisando-os.

De acordo com Gil (2002, p. 125):

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Para análise dos dados e obtenção dos resultados, os dados dos questionários foram digitados em planilha Excel e tabulados no programa *Sphinx*, onde foram elaboradas tabelas, gráficos, com cálculo de médias e desvio-padrão, frequência absolutas e relativas.



### **3.5.1 Médias, desvios padrão**

Malhotra (2001, p. 403) afirma, que “o desvio padrão é a raiz quadrada da variância. Assim, o desvio padrão é expresso nas mesmas unidades dos dados, e não em quadrados de unidades”.

Ainda de acordo com Malhotra (2001, p. 402), média é o “valor obtido somando-se todos os elementos de um conjunto e dividindo-se a soma pelo número de elementos. ” Esta análise serve para estimar a média quando os dados foram coletados utilizando-se uma escala de intervalo ou de razão.

### **3.6 Limitações do método**

Conforme Malhotra (2011), o questionário com perguntas fechadas é um limitador que pode acabar com a perda de validade de alguns dados, como por exemplo, crenças e sanções.

Segundo Vergara (2010, p. 59):

Todo método tem possibilidade e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Conforme Hair Jr. et al. (2010, p. 200) é necessário ser cuidadoso com a linguagem utilizada nos questionários, evitando “expressões ambíguas e vocabulário de difícil compreensão”.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### Bloco I – Dados gerais

Tabela 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa pelo gênero

Gênero	Número de informantes	Percentual
Masculino	37	78,7
Feminino	10	21,3
TOTAL	47	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Percebe-se através da Tabela 1, que 78,7% dos funcionários que trabalham e responderam a aplicação do questionário na empresa do Vale do Taquari são do gênero masculino, totalizando 37 homens, 21,3% são do gênero feminino, totalizando 10 mulheres, chegando a um total de 47 colaboradores que trabalham na empresa atualmente.

Tabela 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa pelo tempo de empresa

<b>Faixa de tempo de empresa</b>	<b>Número de informantes</b>	<b>Percentual</b>
Até 5 anos	15	31,9
De 5 a 10 anos	6	12,8
De 10 a 15 anos	6	12,8
De 15 a 20 anos	9	19,1
De 20 a 30 anos	9	19,1
Mais de 30 anos	2	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação sobre o tempo na empresa: mínimo = 1 ano, máximo = 36 anos, média = 13,47 anos e desvio-padrão = 9,84 anos.

Na Tabela 2, é possível observar que 31,9% dos funcionários trabalham na empresa no máximo há cinco anos, cerca de 12,8% dos profissionais estão trabalhando cinco a dez anos, 12,8% de dez a quinze anos, 19,1% de quinze a vinte anos, 19,1% de vinte a trinta anos e 4,3% dos colaboradores trabalham na empresa a mais de trinta anos.

Tabela 3 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

<b>Escolaridade</b>	<b>Número de informantes</b>	<b>Percentual</b>
Fundamental – incompleto	6	12,8
Fundamental – completo	4	8,5
Ensino Médio – incompleto	7	14,9
Ensino Médio – completo	19	40,4
Superior incompleto	8	17,0
Superior completo	3	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Dos dados da Tabela 3, observa-se que 40,4% dos trabalhadores possuem o ensino médio completo sendo este o nível de escolaridade que predomina entre a

maior parte dos funcionários da empresa, 14,9 % dos funcionários têm o ensino médio incompleto. Percebe-se que 12,8% dos respondentes têm apenas o ensino fundamental incompleto e 8,5% possuem o ensino fundamental completo. Ainda de acordo com os dados da tabela, é possível observar que 17% dos empregados têm o ensino superior incompleto e 6,4% possui o ensino superior completo.

Tabela 4 – Estado civil dos participantes da pesquisa

<b>Estado Civil</b>	<b>Número de informantes</b>	<b>Percentual</b>
Casado/amigado(a)	34	72,3
Solteiro(a)	11	23,4
Divorciado(a)	2	4,3
TOTAL	47	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

A Tabela 4 acima demonstra que 72,3% dos funcionários é casado/amigado, sendo este o estado civil predominante na empresa. Os solteiros totalizam 23,4% e 4,3% são divorciados.

Tabela 5 – Número de filhos dos participantes da pesquisa

<b>Número de filhos</b>	<b>Número de informantes</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum filho	15	31,9
Um Filho	19	40,4
Dois filhos	9	19,1
Três filhos	4	8,5
TOTAL	47	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação sobre o número de filhos = mínimo = 0, máximo = 3, média = 1,04 e desvio-padrão = 0,93.

Na Tabela 5, verifica-se que 31,9% dos funcionários da empresa não possuem filhos, 40,4% tem um filho, 19,1% possuem dois filhos e 8,5% dos colaboradores tem três filhos.

**Bloco II – Grau de concordância em relação a situações que envolvem motivações dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.**

a) Grau de concordância com situações relacionadas à realização pessoal e profissional dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 6 – Grau de concordância com situações relacionadas à realização pessoal e profissional

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Eu estou satisfeito com a atividade que realizo na empresa.	2,1	6,4	8,5	70,2	6,4	6,4	100
Tenho chances de crescimento na empresa.	29,8	31,9	12,8	14,9	6,4	4,3	100
Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço.	10,6	19,1	14,9	46,8	4,3	4,3	100
Média do bloco	14,2	19,1	12,1	44,0	5,7	5,0	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa.

Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 7 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à realização pessoal e profissional

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Eu estou satisfeito com a atividade que realizo na empresa.	3,77	1	5	0,77	44
Tenho chances de crescimento na empresa.	2,33	1	5	1,26	45
Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço.	3,16	1	5	1,15	45
Media do bloco	3,08	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através da Tabela 6 e 7, percebe-se que de modo geral os funcionários não estão satisfeitos no que diz respeito a realização pessoal e profissional, sendo que a média do bloco ficou em 3,08. A questão “estou satisfeito com a atividade que realizo na empresa” ficou com a melhor média do bloco, 3,77, mostrando que 76,6 % dos respondentes sentem-se satisfeitos com a sua atividade, mas 17% não tem essa percepção.

Em relação às chances de crescimento na empresa a média ficou em 2,33, mostrando que 74,5% não percebem na empresa a possibilidade de crescimento, o que pode ser um motivo de desmotivação. Sobre ser reconhecido no trabalho, a média foi de 3,16, o que também mostra que não há uma percepção de reconhecimento sendo que 44,6 % responderam que não são reconhecidos pelo que fazem e 51,1% acredita que é reconhecido.

Conforme Caravantes e Bjur (1997) é importante os colaboradores crescerem como pessoas paralelamente ao seu crescimento profissional, por isso uma questão que requer muita atenção por parte da empresa é sobre chances de crescimento,

sendo que muitos profissionais pensam que não tem como crescer na organização e isso pode afetar de maneira negativa o seu rendimento, a perda de bons profissionais e afetar os resultados da organização.

b) Grau de concordância com situações relacionadas ao reconhecimento dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 8 – Grau de concordância com situações relacionadas ao reconhecimento

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Tenho o devido reconhecimento dos superiores pelo trabalho que realizo.	21,3	17,0	8,5	38,3	8,5	6,4	100
Percebo que meu superior confia em mim.	6,4	14,9	4,3	61,7	10,6	2,1	100
Recebo feedback (retorno) frequentemente sobre avaliação do meu trabalho.	21,3	36,2	14,9	21,3	0,0	6,4	100
Média do bloco	16,3	22,7	9,2	40,4	6,4	5,0	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa.

Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 9 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao reconhecimento

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Tenho o devido reconhecimento dos superiores pelo trabalho que realizo.	2,95	1	5	1,38	44
Percebo que meu superior confia em mim.	3,57	1	5	1,09	46
Recebo feedback (retorno) frequentemente sobre avaliação do meu trabalho.	2,39	1	4	1,08	44
Media do bloco	2,98	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Na Tabela 8 e 9 nota-se que os colaboradores de maneira geral não estão satisfeitos em relação ao reconhecimento, sendo que a média do bloco ficou em 2,98. A questão “tenho devido reconhecimento dos superiores pelo trabalho que realizo” ficou com média 2,95, mostrando que 46,8% dos colaboradores pensam que não tem o devido reconhecimento pelo que fazem, também 46,8% acredita ter o reconhecimento por parte dos superiores, 6,4% não souberam opinar nesta questão.

A maior média do bloco com 3,57 ficou na questão “percebo que meu superior confia em mim”, demonstrando que 72,3% das pessoas percebem que o superior confia nelas e 25,6% não tem essa percepção. Já a pior média do bloco, com 2,39, ficou na questão referente ao *feedback*, mostrando que 72,4% dos colaboradores não recebem um retorno do seu trabalho, apenas 21,3% recebe esse retorno, podendo este ser um grande motivo de desmotivação.

Conforme Heller (2001) é muito importante as empresas dar o devido reconhecimento a seus empregados, estimulando desta maneira a competitividade entre eles e deixando os colaboradores motivados. Por isso a empresa deve verificar



se os superiores estão dando o devido reconhecimento aos bons funcionários, é uma coisa simples e que pode fazer grande diferença.

De acordo com Oliveira (1997), é muito importante que o colaborador receba *feedback*, seja ele positivo ou negativo, por isso a empresa deve prestar atenção nesta questão. Recebendo *feedback*, os funcionários podem ver os seus pontos fortes e fracos, o que tem a desenvolver em relação ao seu desempenho, e consequentemente gerar melhores resultados pessoais e para a organização.

c) Grau de concordância com situações relacionadas à responsabilidade (empresa) e desenvolvimento profissional dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 10 – Grau de concordância com situações relacionadas a responsabilidade (empresa) e desenvolvimento profissional

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
A empresa oferece para mim a oportunidade de ter novos desafios.	17,0	34,0	17,0	21,3	6,4	4,3	100
A empresa me proporciona cursos para melhorar meu trabalho.	10,6	17,0	12,8	46,8	12,8	0,0	100
A empresa me oferece treinamento prático de como realizar as tarefas.	6,4	21,3	14,9	44,7	10,6	2,1	100
Média do bloco	11,3	24,1	14,9	37,6	9,9	2,1	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa.

Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 11 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas a responsabilidade (empresa) e desenvolvimento

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
A empresa oferece para mim a oportunidade de ter novos desafios.	2,64	1	5	1,21	45
A empresa me proporciona cursos para melhorar meu trabalho.	3,34	1	5	1,22	47
A empresa me oferece treinamento prático de como realizar as tarefas.	3,33	1	5	1,14	46
Media do bloco	3,11	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através da Tabela 10 e 11, percebe-se de modo geral que os colaboradores não estão satisfeitos em relação á responsabilidade (empresa) e desenvolvimento profissional, sendo que a média do bloco ficou em 3,11. A média mais baixa com 2,64 ficou na questão “a empresa oferece para mim a oportunidade de ter novos desafios” revelando que 68% das pessoas acredita que não conseguirá ter novos desafios no trabalho, 27,7% acredita que terá.

A maior média do bloco, com 3,34 é referente a empresa proporcionar cursos para melhorar o trabalho, mostrando que 59,6% dos colaboradores recebem cursos, mas 40,4% não. Já a questão que diz respeito a empresa oferecer treinamento prático de como realizar as tarefas ficou com média 3,33, demonstrando que 55,3 % das pessoas são treinadas para realizar bem as tarefas, 42,6% acredita que a empresa não oferece esse treinamento.

Para Arantes (1998), muitos profissionais procuram desenvolver-se em diversas áreas de conhecimento mesmo não tendo relação direta com seu trabalho, tornando o seu nível de aprendizagem muito grande, por isso é importante que a

empresa ofereça oportunidades de novos desafios para os funcionários, fazendo com que eles sempre busquem novos conhecimentos.

d) Grau de concordância com situações relacionadas ao conteúdo do cargo dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 12 – Grau de concordância com situações relacionadas ao conteúdo do cargo

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço.	2,1	14,9	8,5	46,8	25,5	2,1	100
Consigo utilizar minhas competências/habilidades para realizar as atividades.	0,0	0,0	4,3	70,2	25,5	0,0	100
Sempre faço a mesma coisa, tornando o serviço chato (inversa).	0,0	12,8	12,8	51,1	21,3	2,1	100
Média do bloco	0,7	9,2	8,5	56,0	24,1	1,4	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 13 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao conteúdo do cargo

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço.	3,80	1	5	1,07	46
Consigo utilizar minhas competências/habilidades para realizar as atividades.	4,21	3	5	0,51	47
Sempre faço a mesma coisa, tornando o serviço chato (inversa).	3,83	2	5	0,93	46
Media do bloco	3,95	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através da Tabela 12 e 13 percebe-se que os colaboradores de uma maneira em geral não estão satisfeitos nas situações relacionadas ao conteúdo do cargo, sendo que a média do bloco ficou em 3,95. Na questão “gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço”, a média ficou em 3,80, mostrando que 72,3% dos colaboradores gostam da função que exercem, mas 25,5% não gostam.

A maior média do bloco com 4,21 ficou na afirmação “consigo utilizar minhas competência/habilidades para realizar as atividades”, demonstrando que 95,7% dos colaboradores conseguem utilizar suas habilidades profissionais, apenas 4,3% dos respondentes não tiveram essa percepção. A questão relacionada a sempre fazer a mesma coisa, tornando o serviço chato, ficou com média 3,83, demonstrando que 72,4% dos respondentes não pensam que o trabalho é repetitivo e consequentemente chato, mas 25,6% dos colaboradores não tem essa mesma percepção.

Conforme Arantes (1998), os funcionários colocam a disposição da empresa seu conhecimento, suas habilidades, seu esforço e em troca disso, querem satisfazer suas necessidades e trabalhar num ambiente que faça sentido com a sua maneira de pensar e ser. Por isso é importante que a empresa atente para as questões sobre gostar da função de trabalho, do que faz/exerce e sempre fazer a mesma coisa tornando o serviço chato, pois não tiveram notas tão altas e devem ser observadas, podendo ter relação uma com a outra, e se pensar em um rodízio de funções na empresa.

e) Grau de concordância com situações relacionadas à autonomia dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 14 – Grau de concordância com situações relacionadas à autonomia

<b>Situações/Grau de concordância</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Sem condições de opinar</b>	<b>TOTAL</b>
Tenho liberdade para tomar atitudes sozinhas.	4,3	17,0	6,4	59,6	8,5	4,3	100
Faço meus deveres sem pedir para meus superiores.	0,0	23,4	14,9	51,1	10,6	0,0	100
Meu supervisor fica a todo instante cobrando minhas tarefas (inversa).	2,1	19,1	8,5	59,6	6,4	4,3	100
Média do bloco	2,1	19,9	9,9	56,7	8,5	2,8	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 15 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à autonomia

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Tenho liberdade para tomar atitudes sozinhas.	3,53	1	5	1,04	45
Faço meus deveres sem pedir para meus superiores.	3,49	2	5	0,98	47
Meu supervisor fica a todo instante cobrando minhas tarefas (inversa).	3,51	1	5	0,97	45
Media do bloco	3,51	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

De acordo com a Tabela 14 e 15 percebe-se de modo geral que os colaboradores não estão satisfeitos no que diz respeito a autonomia, sendo que a média geral do bloco ficou em 3,51. A afirmação que diz respeito a ter liberdade para tomar atitudes sozinhas ficou com a média mais alta 3,53, mostrando que 68,1% tem essa liberdade e 27,7% acredita não ter.

A questão “faço meus deveres sem pedir para meus superiores” ficou com média 3,49, demonstrando que 61,7% dos respondentes tem autonomia para realizar seu trabalho, 38,3% não tem essa mesma percepção. Sobre o supervisor ficar a todo instante cobrando as tarefas, a media ficou em 3,51, revelando que 66% dos respondentes acredita que os superiores não ficam a toda hora cobrando as tarefas e 29,7% dos colaboradores respondeu que o supervisor fica.

Conforme Marins Filho (1995), dar autonomia a um funcionário é treinar, ajudar, oferecer apoio e quando o erro acontecer, ouvir e pensar em uma maneira para que não aconteça novamente. Na variável autonomia, todas as questões

ficaram com médias praticamente iguais, e todas elas podem ser melhoradas, dando mais liberdade para os funcionários, encorajando-os a tomar decisões acertadas sem ficar sempre pedindo para os superiores.

f) Grau de concordância com situações relacionadas à criatividade/ inovação do trabalho e participação dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 16 – Grau de concordância com situações relacionadas à criatividade / inovação

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
A empresa está sempre buscando novas ideias de melhorar o trabalho.	17,0	46,8	19,1	12,8	0,0	4,3	100
Tenho liberdade para criar novas ferramentas de trabalho.	6,4	14,9	14,9	48,9	10,6	4,3	100
A empresa estimula os colaboradores a dar sugestões de melhoria.	38,3	29,8	14,9	10,6	2,1	4,3	100
Média do bloco	20,6	30,5	16,3	24,1	4,3	4,3	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 17 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à criatividade, inovação do trabalho e participação

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
A empresa está sempre buscando novas ideias de melhorar o trabalho.	2,29	1	4	0,92	45
Tenho liberdade para criar novas ferramentas de trabalho.	3,44	1	5	1,10	45
A empresa estimula os colaboradores a dar sugestões de melhoria.	2,04	1	5	1,11	45
Media do bloco	2,59	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Na Tabela 16 e 17 nota-se que os colaboradores de modo geral não estão satisfeitos em relação a criatividade/inovação do trabalho e participação, sendo que a média do bloco ficou em 2,59. A média mais baixa, com 2,04, ficou na questão “a empresa estimula os colaboradores a dar sugestões de melhoria”, mostrando que 83% dos respondentes acredita que a empresa não estimula seus colaboradores e apenas 12,7% pensa que estimula.

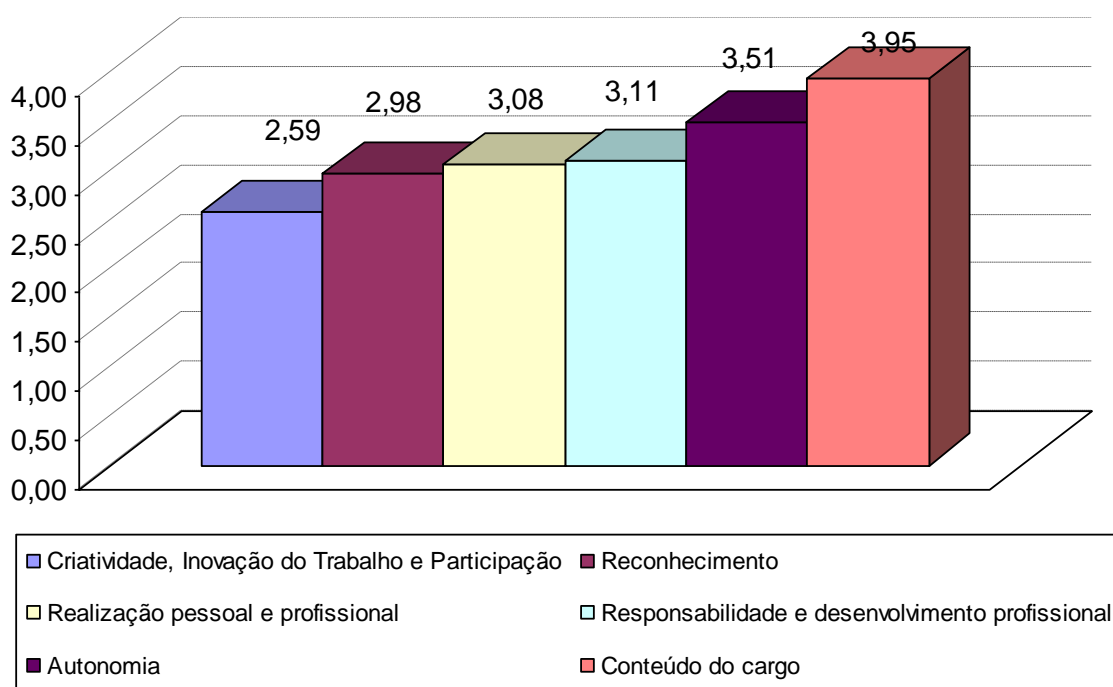
Em relação a empresa estar sempre buscando novas ideias de melhorar o trabalho, a média ficou 2,29, mostrando que 82,9% dos colaboradores pensa que a empresa não procura melhores maneiras de trabalho e apenas 12,8% acredita que procura. A média mais alta do bloco com 3,44 ficou com a questão “tenho liberdade para criar novas ferramentas de trabalho”, indicando que 59,5% dos colaboradores pensa que podem criar ferramentas que auxiliem no trabalho e 36,2% pensam que não tem essa liberdade.



Conforme Alencar (1996), para ter um clima criativo nas empresas, é fundamental o apoio e a valorização por parte dos superiores da organização. Todas as questões sobre a criatividade/ inovação do trabalho e participação não tiveram notas boas, sendo esta uma variável de extrema importância para a empresa conseguir melhorar o trabalho, estimular os colaboradores a dar sugestões e conseguir consequentemente, uma melhora tanto para os profissionais quanto para a organização.

### Análises complementares de dados

Gráfico 1 – Médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores motivacionais



Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores da média para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente)

O gráfico dos resultados dos fatores motivacionais mostra que a variável que apresentou maior média com 3,95 foi conteúdo do cargo. A média mais baixa, com 2,59 ficou com a variável criatividade, inovação do trabalho e participação.

Como nenhuma variável dos fatores atingiu ou passou a média de 4,00 (concordo, concordo totalmente), no geral, todas as variáveis dos fatores

motivacionais tiveram uma média baixa, demonstrando que não existe um nível de motivação elevado.

g) Grau de concordância com situações relacionadas a políticas organizacionais na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 18 – Grau de concordância com situações relacionadas a políticas organizacionais

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Se a empresa mantiver o atual formato de administração, terá um futuro excelente.	19,1	40,4	27,7	4,3	2,1	6,4	100
Concordo com as regras que são estabelecidas pela empresa.	19,1	21,3	25,5	31,9	0,0	2,1	100
Acho boa a maneira que a empresa é administrada hoje.	17,0	25,5	27,7	21,3	0,0	8,5	100
Média do bloco	18,4	29,1	27,0	19,1	0,7	5,7	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 19 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas a políticas organizacionais

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Se a empresa mantiver o atual formato de administração, terá um futuro excelente.	2,25	1	5	0,92	44
Concordo com as regras que são estabelecidas pela empresa.	2,72	1	4	1,13	46
Acho boa a maneira que a empresa é administrada hoje.	2,58	1	4	1,05	43
Media do bloco	2,52	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Na Tabela 18 e 19, verifica-se que de modo geral, os colaboradores não estão satisfeitos em relação as políticas organizacionais da empresa, sendo que a média do bloco ficou em 2,52. A maior média ficou com a questão “concordo com as regras que são estabelecidas pela empresa”, revelando que 31,9% dos respondentes sentem-se satisfeitos nessa questão, mas que 65,9% não têm essa percepção.

A média mais baixa do bloco com 2,25 ficou com a questão que diz “se a empresa mantiver o atual formato de administração, terá um futuro excelente”, mostrando que 87,2 % dos colaboradores não acreditam nessa afirmação e apenas 6,4% acredita. A pergunta que fala sobre “acho boa a maneira que a empresa é administrada hoje” ficou com média de 2,58, demonstrando que 21,3% dos respondentes acha boa, mas que 70,2% não tem essa mesma opinião.

Para Marins Filho (1995), vivemos em tempo de grandes mudanças, tanto nas pessoas como nas organizações, por isso é fundamental que a empresa olhe

atentamente as variáveis “políticas organizacionais”, que não tiveram em nenhuma questão bons resultados na pesquisa, demonstrando que a empresa precisa melhorar o atual formato de administração e também rever as regras que são estabelecidas.

h) Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento superior/subordinado com os colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 20 – Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento superior/subordinado

<b>Situações/Grau de concordância</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Sem condições de opinar</b>	<b>TOTAL</b>
O relacionamento entre eu e meu supervisor é bom.	0,0	4,3	14,9	66,0	12,8	2,1	100
Tenho um relacionamento de respeito com meus superiores.	2,1	0,0	0,0	78,7	19,1	0,0	100
Tenho um diálogo aberto com meu supervisor.	0,0	2,1	8,5	70,2	19,1	0,0	100
Média do bloco	0,7	2,1	7,8	71,6	17,0	0,7	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 21 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao relacionamento superior/subordinado

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
O relacionamento entre eu e meu supervisor é bom.	3,89	2	5	0,67	46
Tenho um relacionamento de respeito com meus superiores.	4,13	1	5	0,61	47
Tenho um diálogo aberto com meu supervisor.	4,06	2	5	0,60	47
Media do bloco	4,03	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Pela Tabela 20 e 21, nota-se que os colaboradores estão satisfeitos com a questão que diz respeito a relacionamento com supervisor/subordinado, sendo que a média geral do bloco ficou em 4,03. A maior média com 4,13 ficou na questão “tenho um relacionamento de respeito com os superiores”, mostrando que 97,8% dos colaboradores têm esse respeito, e apenas 2,1% não tem.

A questão relacionada a “tenho um diálogo aberto com meu supervisor”, ficou com média 4,06, revelando que 89,3% não têm problemas com este assunto, 10,6% não tem um diálogo aberto. A média mais baixa, com 3,89, ficou com a afirmação “o relacionamento entre eu e meu supervisor é bom”, mostrando que 78,8% tem um bom relacionamento, mas que 19,2% dos respondentes acredita não ter.

Conforme Heller (2001), para fazer com que os funcionários se sintam motivados e consiga um melhor desempenho, o superior pode delegar responsabilidades a sua equipe, em vez de apenas passar o cumprimento de ordens e gerar desmotivação. Em relação a variável relacionamento superior/subordinado,

as questões tiveram no geral uma média boa, mostrando que há um bom relacionamento entre ambas as partes, isso é muito bom para o clima entre os profissionais, sendo esta uma variável boa para a organização.

i) Grau de concordância com situações relacionadas às condições físicas do trabalho dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 22 – Grau de concordância com situações relacionadas às condições físicas do trabalho

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
As instalações do ambiente de trabalho são agradáveis (banheiros, vestiários).	0,0	10,6	8,5	66,0	14,9	0,0	100
O ambiente de trabalho é bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos).	2,1	10,6	19,1	55,3	12,8	0,0	100
A empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo.	0,0	2,1	4,3	66,0	27,7	0,0	100
Média do bloco	0,7	7,8	10,6	62,4	18,4	0,0	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 23 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas às condições físicas do trabalho

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
As instalações do ambiente de trabalho são agradáveis (banheiros, vestiários).	3,85	2	5	0,81	47
O ambiente de trabalho é bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos).	3,66	1	5	0,92	47
A empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo.	4,19	2	5	0,61	47
Media do bloco	3,90	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através da Tabela 22 e 23 percebe-se da maneira geral, que os funcionários da empresa não estão satisfeitos na questão que se refere às condições físicas do trabalho, sendo que a média do bloco ficou em 3,90. A questão “a empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo”, ficou com a melhor média do bloco, com 4,19, mostrando que 93,7% dos respondentes acham o ambiente de trabalho limpo, e 6,4% acha que não.

Em relação as instalações do ambiente de trabalho ser agradáveis (banheiro, vestiários) a média ficou com 3,85, revelando que 80,9% dos colaboradores acreditam que são boas, mas 19,1% não tem essa mesma percepção. A questão que diz respeito “o ambiente de trabalho é bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos)” ficou com média 3,66, mostrando que 68,1% das pessoas tem uma percepção boa sobre essa questão, mas 31,8% não acham bom.

Para Chiavenato (2009), a higiene no trabalho tem como objetivo cuidar da integridade física e mental dos funcionários, protegendo-os dos riscos de saúde

referente as tarefas que realizam no ambiente físico de trabalho. É importante que a empresa observe principalmente a questão sobre o ambiente de trabalho ser bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos). Como na empresa existe um setor de oficina, onde muitas vezes há ruídos e as temperaturas são elevadas, a empresa pode verificar melhores soluções de amenizar essa insatisfação.

j) Grau de concordância com situações relacionadas ao salário e benefícios aos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 24 – Grau de concordância com situações relacionadas ao salário e benefícios

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Meu salário é equivalente ao trabalho que realizo.	10,6	34,0	19,1	27,7	4,3	4,3	100
Meu salário está de acordo com o que o mercado paga no mesmo setor.	10,6	34,0	12,8	25,5	0,0	17,0	100
Os benefícios que a empresa proporciona são bons.	27,7	42,6	21,3	4,3	0,0	4,3	100
Média do bloco.	16,3	36,9	17,7	19,1	1,4	8,5	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.



Tabela 25 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao salário e benefícios

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Meu salário é equivalente ao trabalho que realizo.	2,80	1	5	1,12	45
Meu salário está de acordo com o que o mercado paga no mesmo setor.	2,64	1	4	1,06	39
Os benefícios que a empresa proporciona são bons.	2,02	1	4	0,84	45
Media do bloco	2,48	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Na Tabela 24 e 25 nota-se que de modo geral os colaboradores não estão satisfeitos na variável referente á salário e benefícios, sendo que a média do bloco ficou em 2,48. A questão que teve maior média do bloco com 2,80 é “meu salário é equivalente ao trabalho que realizo”, mostrando que 32% dos respondentes acha que o salário que recebe corresponde com o trabalho que realiza na empresa, e 63,7% dos trabalhadores acredita que o salário não é equivalente.

Em relação a questão “meu salário está de acordo com o que o mercado paga no mesmo setor, a média ficou em 2,64, revelando que 25,5% dos funcionários acreditam que o salário está equivalente com o que outras empresas estão pagando para o setor, mas 57,4% dos respondentes acreditam que o mercado de trabalho está pagando mais em outras empresas no setor do que a empresa do Vale do Taquari, 17% assinalaram a opção “sem condições de opinar”. Já a pior média do bloco, com 2,02, ficou com a questão referente a “benefícios que a empresa proporciona são bons”, mostrando que 91,6% dos funcionários não acha bom os benefícios que a empresa proporciona e apenas 4,3% acha bom.

De acordo com Marras e Neto (2012), um programa de benefícios é bom, tanto para os funcionários quanto para as empresas, que ficam mais competitivas no mercado na captação de novos recursos humanos. A questão que teve a pior média foi com relação aos benefícios que a empresa proporciona, praticamente todos colaboradores não estão satisfeitos, e a empresa deve ficar atenta a essa questão e se possível proporcionar a seus colaboradores um melhor plano de benefícios

Para Nascimento e Carvalho (2012), a pesquisa salarial de mercado é um levantamento de dados referente aos cargos que a empresa quer saber e que possibilitem a direção ver seus resultados, por isso é importante que a empresa observe todas as questões que diz respeito a salário, podendo ser feito uma pesquisa no mercado para ver se os salários que a empresa paga está de acordo com o que o mercado paga e também uma reavaliação do trabalho de cada funcionário e seu salário.

k) Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento com os colegas entre os colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 26 – Grau de concordância com situações relacionadas ao relacionamento com os colegas

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Concordo nem um pouco	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições	TOTAL
Tenho um relacionamento bom com meus colegas do mesmo setor de trabalho na empresa.	2,1	0,0	0,0	48,9	48,9	0,0	100
Trato com respeito todos os colegas.	0,0	0,0	0,0	44,7	55,3	0,0	100
Tenho um relacionamento bom com colegas de outro setor de trabalho na empresa.	0,0	2,1	0,0	63,8	34,0	0,0	100
Média do bloco	0,7	0,7	0,0	52,5	46,1	0,0	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 27– Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas ao relacionamento com os colegas

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Tenho um relacionamento bom com meus colegas do mesmo setor de trabalho na empresa.	4,43	1	5	0,71	47
Trato com respeito todos os colegas.	4,55	4	5	0,50	47
Tenho um relacionamento bom com colegas de outro setor de trabalho na empresa.	4,30	2	5	0,59	47
Media do bloco	4,43	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Na Tabela 26 e 27 percebe-se de modo geral, que os colaboradores estão satisfeitos na variável que diz respeito á relacionamento com os colegas entre os colaboradores, sendo que a média do bloco ficou em 4,43. A melhor média com 4,55 ficou com a questão “trato com respeito todos os colegas”, mostrando que 100% dos funcionários responderam que sim.

A questão relacionada á ter um relacionamento bom com meus colegas do mesmo setor de trabalho na empresa ficou com média do bloco de 4,43, revelando que 97,8% dos colaboradores tem uma boa convivência com seus colegas de setor e apenas 2,1% não tem. A média mais baixa do bloco, com 4,30, ficou com a questão “tenho um relacionamento bom com colegas de outro setor de trabalho na empresa”, indicando que 97,8% dos respondentes tem um bom convívio com colegas de outros setores da empresa e que 2,1% acha que esse relacionamento não é bom.

Segundo Moscovici (1985), relacionamento interpessoal é a habilidade de lidar com outras pessoas de maneira adequada as suas necessidades e também as exigências de cada situação. Todas as questões relacionadas a relacionamento com os colegas tiveram média boa, sendo esta variável um ponto positivo na empresa, mostrando que há um relacionamento bom e de respeito entre colegas.

I) Grau de concordância com situações relacionadas à vida pessoal dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 28 – Grau de concordância com situações relacionadas à vida pessoal

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Problemas de trabalho ficam no trabalho, não levo para casa.	0,0	2,1	8,5	53,2	36,2	0,0	100
Geralmente preciso ficar depois do horário para terminar as tarefas.(inversa)	2,1	14,9	12,8	38,3	31,9	0,0	100
O meu trabalho interfere de forma positiva a minha vida pessoal.	6,4	12,8	14,9	51,1	12,8	2,1	100
Média do bloco	2,8	9,9	12,1	47,5	27,0	0,7	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 29 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à vida pessoal

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Problemas de trabalho ficam no trabalho, não levo para casa.	4,23	2	5	0,70	47
Geralmente preciso ficar depois do horário para terminar as tarefas.(inversa)	3,83	1	5	1,11	47
O meu trabalho interfere de forma positiva a minha vida pessoal.	3,52	1	5	1,09	46
Media do bloco	3,86	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Diante da Tabela 28 e 29, percebe-se de maneira geral que os funcionários não estão satisfeitos a situações relacionadas á vida pessoal, sendo que a média geral do bloco ficou em 3,86. A afirmação “problemas de trabalho ficam no trabalho, não levo para casa”, ficou com a maior média do bloco, com 4,23, revelando que 89,4% dos funcionários não levam problemas referentes ao trabalho para casa, sendo uma coisa positiva no que diz respeito a vida pessoal, mas que 10,6% deles levam para casa os problemas.

A questão referente a “geralmente preciso ficar depois do horário para terminar as tarefas”, ficou com média do bloco 3,83, mostrando que 70,2% dos funcionários não precisam ficar na empresa após o expediente de trabalho, 29,8% respondeu que normalmente precisa ficar. A menor média do bloco, com 3,52 ficou na questão “o meu trabalho interfere de forma positiva a minha vida pessoal” indicando que 63,9% das pessoas acreditam que o trabalho atinge de maneira positiva a sua vida pessoal, mas 34,1% não tem essa percepção.

De acordo com Caravantes e Bjur (1997), o stress nas pessoas pode causar para a empresa resultados fracos, ineficiência e ineficácia, por isso é importante que a empresa cuide principalmente da questão sobre o trabalho interferir de forma positiva na vida pessoal dos funcionários, pois quanto mais positivo o trabalho for mais eles estarão satisfeitos com seu trabalho.

m) Grau de concordância com situações relacionadas à comunicação com os colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 30 – Grau de concordância com situações relacionadas à comunicação

Situações/Grau de concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	TOTAL
Meu superior sempre passa informações claras para poder desempenhar bem a tarefa.	14,9	10,6	17,0	51,1	6,4	0,0	100
A empresa tem um processo de comunicação clara.	12,8	23,4	25,5	34,0	0,0	4,3	100
Os colaboradores sempre são informados das decisões tomadas pela empresa.	17,0	23,4	25,5	27,7	4,3	2,1	100
Média do bloco	14,9	19,1	22,7	37,6	3,5	2,1	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.

Tabela 31 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à comunicação

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
Meu superior sempre passa informações claras para poder desempenhar bem a tarefa.	3,23	1	5	1,20	47
A empresa tem um processo de comunicação clara.	2,84	1	4	1,07	45
Os colaboradores sempre são informados das decisões tomadas pela empresa.	2,78	1	5	1,17	46
Media do bloco	2,96	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Diante da Tabela 30 e 31, nota-se que de modo geral os funcionários não estão satisfeitos, sendo que a média geral do bloco ficou em 2,96 em situações relacionadas à comunicação na empresa. A questão “meu superior passa informações claras para pode desempenhar bem a tarefa”, ficou com a melhor média do bloco, 3,23 mostrando que 57,5% dos respondentes acredita que seu superior passa informações claras e consegue com elas desempenhar bem as tarefas, mas 42,5% pensam que não.

A questão que diz respeito a empresa ter um processo de comunicação clara, ficou com média do bloco 2,84, revelando que 34% dos respondentes concordam com essa afirmação, mas 61,7% acredita que a empresa não tem um processo claro de comunicação. A pior média do bloco 2,78, ficou com a questão “os colaboradores sempre são informados das decisões tomadas pela empresa”, mostrando que 65,9% dos funcionários acreditam que a empresa não passa informações de decisões

tomadas para os colaboradores, 32% dos respondentes acreditam que são informados das decisões tomadas pela empresa.

Segundo Bueno (2009), para uma empresa ter um processo eficiente de comunicação, todos são importantes, desde os funcionários até o presidente, por isso é importante que a empresa de atenção á todas as questões da variável. Ter um processo claro de comunicação é fundamental para atingir os objetivos, diminuir os erros e não fazer confusões sobre determinado assunto.

n) Grau de concordância com situações relacionadas à segurança dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari.

Tabela 32 – Grau de concordância com situações relacionadas à segurança

<b>Situações/Grau de concordância</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Sem condições de opinar</b>	<b>TOTAL</b>
A empresa disponibiliza materiais e equipamentos adequados para realização do trabalho.	2,1	4,3	23,4	48,9	21,3	0,0	100
A empresa oferece EPI's para trabalhar com mais segurança.	2,1	0,0	0,0	57,4	40,4	0,0	100
A empresa se preocupa com a segurança dos seus colaboradores.	2,1	4,3	19,1	63,8	10,6	0,0	100
Média do bloco	2,1	2,8	14,2	56,7	24,1	0,0	100

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observações: Os valores da tabela foram calculados sobre o total de 47 observações, participantes da pesquisa. Os percentuais foram calculados sobre o total de entrevistados, para cada questão.



Tabela 33 – Dados médios em termos de concordância com situações relacionadas à segurança

Situações/ Valores de concordância	Valor médio	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Número de respondentes
A empresa disponibiliza materiais e equipamentos adequados para realização do trabalho.	3,83	1	5	0,89	47
A empresa oferece EPI's para trabalhar com mais segurança.	4,34	1	5	0,70	47
A empresa se preocupa com a segurança dos seus colaboradores.	3,77	1	5	0,79	47
Media do bloco.	3,98	1	5	-----	-----

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

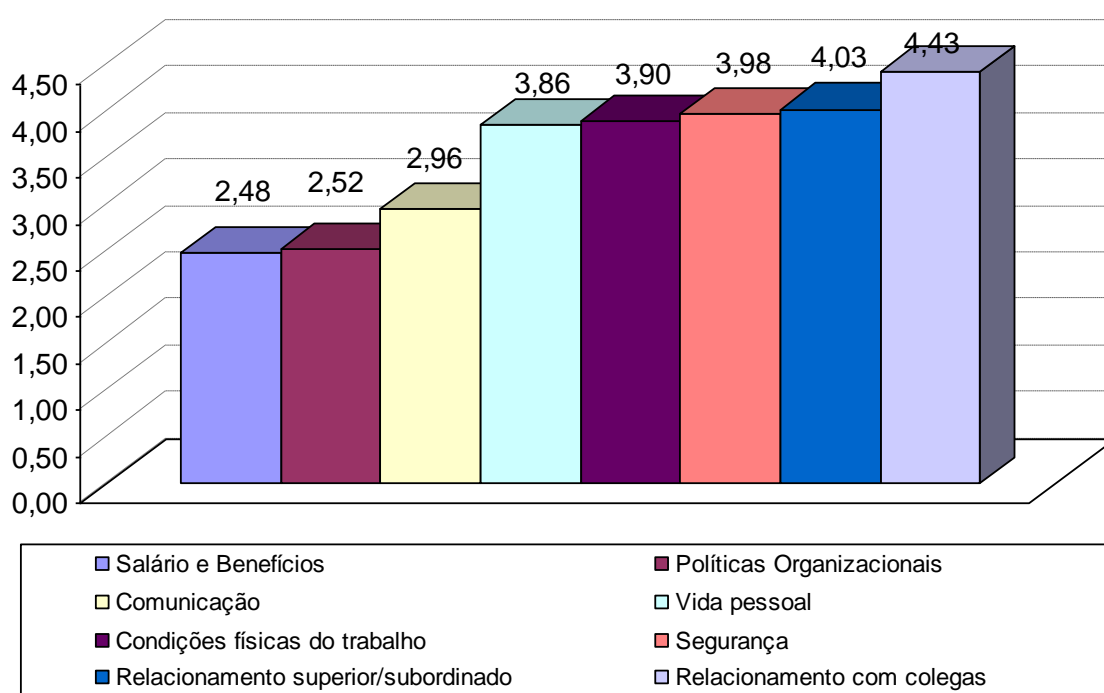
Observação: Os valores média e desvio-padrão para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através da Tabela 32 e 33, observa-se que de maneira geral que os funcionários não estão satisfeitos em situações relacionadas a segurança, sendo que a média geral do bloco ficou em 3,98. A questão que fala sobre “a empresa oferece EPI's para trabalhar com mais segurança” ficou com a maior média do bloco com 4,34, mostrando que 97,8% dos respondentes acredita que a empresa oferece EPI's, e apenas 2,1% diz que a empresa não fornece.

A afirmação “a empresa disponibiliza materiais e equipamentos adequados para realização do trabalho”, ficou com média 3,83, revelando que 70,2% dos funcionários entendem que a empresa disponibiliza materiais e equipamentos adequados e 29,8% entende que não. A questão “a empresa se preocupa com a segurança dos seus colaboradores” ficou com a menor média do bloco, com 3,77, mostrando que 74,4% dos respondentes acredita que a empresa se preocupa com sua segurança, mas 25,5% dos respondentes acreditam que não.

De acordo com Coleta (1991), é de extrema importância que a empresa identifique possíveis riscos de trabalho que podem acontecer, antes que ocorra um acidente, por isso a empresa deve cuidar da questão que fala sobre disponibilizar materiais e equipamentos adequados para a realização do trabalho, pois caso um funcionário venha se machucar os dois lados saem perdendo, o colaborador que estará lesionado e também a empresa por conta do seu afastamento.

Gráfico 2 – Médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores higiênicos



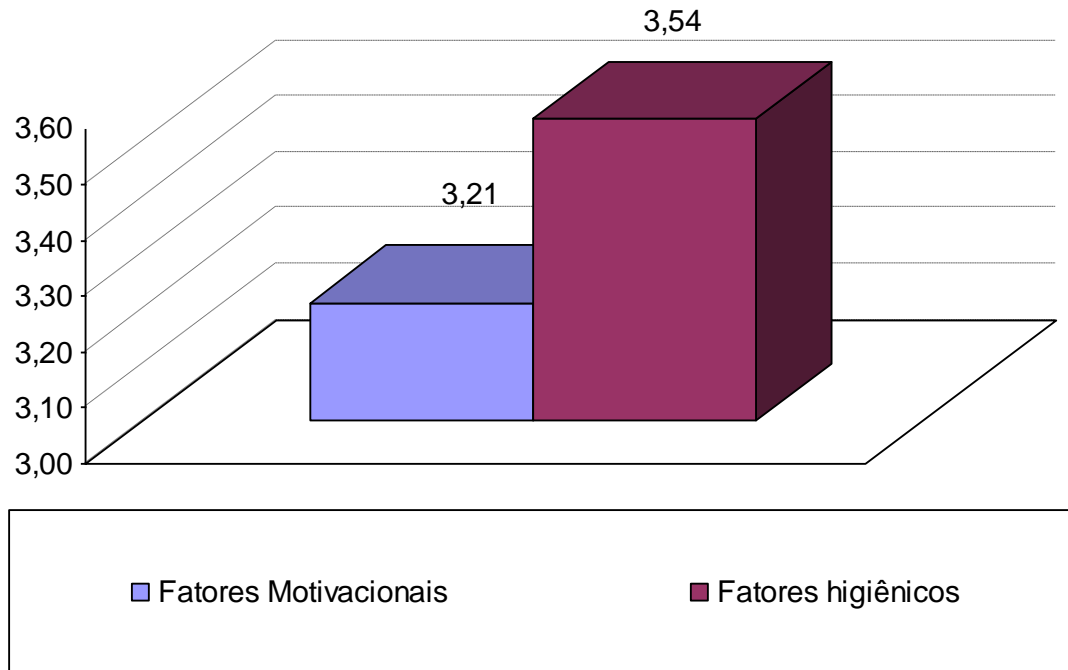
Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores da média para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

O gráfico dos resultados dos fatores higiênicos mostra que a variável que apresentou melhor média com 4,43 foi relacionamento com os colegas de trabalho, a média mais baixa, com 2,48, ficou com a variável salário e benefícios.

Apenas duas variáveis conseguiram atingir ou passar a média de 4,00 (concordo, concordo totalmente), mostrando que todas as outras variáveis dos fatores higiênicos tiveram uma média baixa, e que não existe um nível de motivação elevado.

Gráfico 3 – Comparativo de médias em termos de concordância com situações relacionadas a fatores motivacionais e higiênicos



Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2017).

Observação: Os valores da média para cada situação foram determinados considerando os seguintes critérios: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não concordo e não discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Através do Gráfico 3, é possível observar que os fatores higiênicos ficaram com média 3,54, superior a dos fatores motivacionais, que ficaram com média 3,21. Como nenhum dos fatores atingiu ou passou a média de 4,00 (concordo, concordo totalmente), ambos os fatores tiveram média baixa, demonstrando que não existe um nível de motivação elevado.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo geral do trabalho que é identificar o nível de motivação dos colaboradores da empresa do Vale do Taquari pode-se concluir que de modo geral que os colaboradores não estão muito motivados, tanto nos fatores motivacionais quanto nos fatores higiênicos, sendo que ambos os fatores não tiveram média muito alta.

Para a empresa, tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais são de extrema importância e devem ser observados com muito cuidado. A ausência dos fatores higiênicos desmotiva, mas a presença não é elemento motivador, a presença dos fatores motivacionais produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação.

Em relação aos objetivos específicos de acordo com o perfil, a maioria dos colaboradores é do gênero masculino e trabalha na empresa há mais de 5 anos. Quase a metade dos colaboradores tem o ensino médio completo e alguns estão cursando o ensino superior ou já se formaram. Também a maioria dos funcionários é casado e tem um ou nenhum filho.

Conforme os objetivos específicos para identificar se os colaboradores estão mais motivados nos fatores motivacionais ou higiênicos, pode-se concluir que os colaboradores estão mais motivados nos fatores higiênicos, mostrando que a empresa precisa ficar atenta e melhorar os fatores motivacionais para que os colaboradores se sintam bem, felizes, e trabalhem motivados.

De acordo com os objetivos específicos que é identificar em qual variável dos fatores motivacionais e higiênicos os colaboradores estão menos e mais motivados, a variável que apresentou melhor média nos fatores motivacionais é “conteúdo do cargo”. Os colaboradores conseguem utilizar suas habilidades para realizar as tarefas, porém as questões sobre gostar da função de trabalho, do que faz/exerce e sempre fazer a mesma coisa tornando o serviço chato, não tiveram notas tão altas e devem ser observadas, podendo ter relação uma com a outra e se pensar em fazer um rodízio de funções na empresa.

A variável que teve pior média nos fatores motivacionais foi a “criatividade/inação do trabalho e participação”. Todas as questões não tiveram nota boa, sendo esta uma variável de extrema importância para a empresa conseguir melhorar o trabalho, estimulando os colaboradores para dar sugestões melhores e conseguindo consequentemente, uma melhora tanto para os profissionais quanto para a organização.

Nos fatores higiênicos, a variável que teve melhor média foi com relação a “relacionamento com os colegas”, sendo este um ponto positivo na empresa, mostrando que há um relacionamento bom e de respeito entre colegas.

A variável dos fatores higiênicos que teve pior média foi com relação a “salário e benefícios” que a empresa proporciona. A empresa deve observar todas as questões que dizem respeito ao salário, podendo ser feita uma pesquisa no mercado para ver se os salários que a empresa paga estão de acordo com o que o mercado paga. Pode ser feita também uma reavaliação do trabalho de cada funcionário e seu salário, e a questão que teve a pior média da variável foi com relação aos benefícios que a empresa proporciona. Praticamente todos os colaboradores não estão satisfeitos com esses benefícios, por isso a empresa deve ficar atenta para essa questão e se possível proporcionar aos seus colaboradores um melhor plano de benefícios.

Com base nos resultados da pesquisa percebe-se que os colaboradores não estão muito motivados, e verifica-se que a empresa deve cuidar, principalmente, dos fatores motivacionais que foi o que obteve menor média entre os fatores, pois funcionários que não estão motivados podem gerar um índice de rotatividade alta e

isso gera um custo para a empresa em demissões, contratações, treinamento entre várias outras despesas.

Sugere-se para a empresa futuramente realizar uma pesquisa qualitativa com os colaboradores para ver o que eles esperam que seja feito ou o que precisa para que eles se sintam motivados. Cada questão que teve média baixa o que eles pensam que poderia mudar para se sentir mais motivados e ir em busca de melhores resultados pessoais e profissionais.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo em forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALI, Moi. **Como usar técnicas de relações públicas**. [S.l]: Publifolha. 2001. (Série Sucesso Profissional).

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas 1998.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Tradução Adriana Rieche. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARSANO, Paulo Roberto. **Segurança do trabalho para concursos públicos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNHOEFT, Renato. **Trabalhar e desfrutar**: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São Paulo: Nobel, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDE, George R.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. Revisão técnica de Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão.** Tradução de Joel Donadoni. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, Armando; TAVARES, José da Cunha; LIMA, Valter. **Prevenção e controle de risco em máquinas, equipamentos e instalações.** 6. ed. São Paulo: Senac, 2012.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas.** Tradução de Nivaldo Montingelli. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010 (Harvard Business Essentials).

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley E. **Magia e gestão: aprendendo a readministrar sua vida pessoal.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional.** Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2012.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas.** São Paulo: Pioneira, 2001.

CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso.** Tradução de Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1999.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação.** 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Hierarquia das necessidades de Maslow.** 2002. Disponível em: <<http://newtonadn.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. v. 2, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações.** 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2015.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações.** 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria X e Y – Douglas McGregor.** 2002.



COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DELA COLETA, José Augusto. **Acidentes de trabalho: fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional - construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. 7.reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 4. ed. São Paulo, SP. Publifolha, 2001.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. Tradução de Cecilia Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MÂCEDO, Ivanildo Izaías de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, **CCAE-UFPB**, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/Ana/Downloads/01432863428.pdf >. Acesso em: 10 out. 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINS FILHO, Luiz A., Ph. D. **Socorro! Preciso de motivação**. 12. ed. copyright. São Paulo - SP: Harbra, 1995.

MARRAS, Jean Pierre; MARRAS NETO, Pietro. **Renumeração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. (Gestão RH).

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1985.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho** - da parede para a prática. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Marco A. (Coord.). **15 cenas de filmes de sucesso para treinamento do comportamento pessoal e interpessoal nas empresas**. livro 3. Equipe técnica da OBI – Consultores & Editores; São Paulo: Gente, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. 1943. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2015 .

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360°** - Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. Campinas, SP: Alínea, 2001.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional** – compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STOLTZ, Tania. **Saúde psicológica sob a perspectiva de Abraham Maslow**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Gente, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YOSHIO, Kondo. **Motivação humana**. Tradução de Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Gente, 1994.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Entrevistas individuais****ENTREVISTAS INDIVIDUAIS**

- 1 – O que motiva você para o trabalho?
- 2 – O que desmotiva você?
- 3 – Como você vê o critério de valorização dos colaboradores, utilizado pela empresa?
- 4 – Fale sobre os tipos de recompensas recebidos, e também recompensas que você acharia importante ter.
- 5 – Que expectativas você tem em relação ao trabalho?
- 6 – O que é um bom estilo de liderança?

## APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

#### UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES

Você está sendo convidado a responder este questionário, que diz respeito à motivação dos colaboradores na empresa do Vale do Taquari, tendo como intuito a obtenção de dados importantes sobre o tema.

Este é um trabalho acadêmico, da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, a fim de obter o título de Bacharel em Administração na Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES).

As informações coletadas desta pesquisa são sigilosas. Desta maneira, não é necessária a identificação (nome) para responder o questionário. O pesquisador deste estudo acadêmico é Marlon Felipe Gross, orientado pela professora Cristina Marmitt.

#### BLOCO I

Informações pessoais	
Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Tempo de empresa: _____ano(s)	
Escolaridade: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <input type="checkbox"/> Fundamental – incompleto  <input type="checkbox"/> Fundamental – completo  <input type="checkbox"/> Ensino Médio – incompleto  <input type="checkbox"/> Ensino Médio – completo </div> <div> <input type="checkbox"/> Superior incompleto  <input type="checkbox"/> Superior completo  <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleto  <input type="checkbox"/> Pós-graduação completo </div> </div>	
Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado/amigado (a)	

<input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Separado (a)
Filhos: <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Um <input type="checkbox"/> Dois <input type="checkbox"/> Três Outro. Quantos _____

## BLOCO II

Aponte uma alternativa para cada afirmação que você julga compatível com a sua percepção e vivência a respeito das variáveis de acordo com a escala:

**DT** - discordo totalmente

**D** - discordo

**N** - não concordo nem discordo

**C** - concordo

**CT** - concordo totalmente

**SCO** - sem condições de opinar

AFIRMAÇÕES	DT	D	N	C	CT	SCO
1. Eu estou satisfeito com a atividade que realizo na empresa.						
2. Tenho chances de crescimento na empresa.						
3. Sou reconhecido na empresa pelo trabalho que faço.						
4. Tenho o devido reconhecimento dos superiores pelo trabalho que realizo.						

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>SCO</b>
5. Percebo que meu superior confia em mim.						
6. Recebo feedback (retorno) frequentemente sobre avaliação do meu trabalho.						
7. A empresa oferece para mim a oportunidade de ter novos desafios.						
8. A empresa me proporciona cursos para melhorar meu trabalho.						
9. A empresa me oferece treinamento prático de como realizar as tarefas.						
10. Gosto da minha função de trabalho, do que faço/exerço.						
11. Consigo utilizar minhas competências/habilidades para realizar as atividades.						
12. Sempre faço a mesma coisa, tornando o serviço chato.						
13. Tenho liberdade para tomar atitudes sozinhas.						
14. Faço meus deveres sem pedir para meus superiores.						
15. Meu supervisor fica a todo instante cobrando minhas tarefas.						
16. A empresa está sempre buscando novas ideias de melhorar o trabalho.						
17. Tenho liberdade para criar novas ferramentas de trabalho.						
18. A empresa estimula os colaboradores a dar sugestões de melhoria.						

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>SCO</b>
19. Se a empresa mantiver o atual formato de administração, terá um futuro excelente.						
20. Concordo com as regras que são estabelecidas pela empresa.						
21. Acho boa a maneira que a empresa é administrada hoje.						
22. O relacionamento entre eu e meu supervisor é bom.						
23. Tenho um relacionamento de respeito com meus superiores.						
24. Tenho um diálogo aberto com meu supervisor.						
25. As instalações do ambiente de trabalho são agradáveis (banheiros, vestiários).						
26. O ambiente de trabalho é bom (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos).						
27. A empresa disponibiliza um ambiente de trabalho limpo.						
28. Meu salário é equivalente ao trabalho que realizo.						
29. Meu salário está de acordo com o que o mercado paga no mesmo setor.						
30. Os benefícios que a empresa proporciona são bons.						
31. Tenho um relacionamento bom com meus colegas do mesmo setor de trabalho na empresa.						
32. Trato com respeito todos os colegas.						



<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>SCO</b>
33. Tenho um relacionamento bom com colegas de outro setor de trabalho na empresa.						
34. Problemas de trabalho ficam no trabalho, não levo para casa.						
35. Geralmente preciso ficar depois do horário para terminar as tarefas.						
36. O meu trabalho interfere de forma positiva a minha vida pessoal.						
37. Meu superior sempre passa informações claras para poder desempenhar bem a tarefa.						
38. A empresa tem um processo de comunicação clara.						
39. Os colaboradores sempre são informados das decisões tomadas pela empresa.						
40. A empresa disponibiliza materiais e equipamentos adequados para realização do trabalho.						
41. A empresa oferece EPI's para trabalhar com mais segurança.						
42. A empresa se preocupa com a segurança dos seus colaboradores.						



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09